



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON UN ENFOQUE PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Dianelis del Carmen Guerra Trujillo
Tutora: Ing. Mayly Torres Álvarez

HOLGUÍN 2019



*“El futuro no pertenece a quienes saben esperar,
sino a quienes saben prepararse.”*

Manero



Dedicatoria

A mi papá, que no pudo ver en quien me convertí.



Agradecimientos

A Dios, por estar siempre presente en mi vida, por el amor, la paz, la sencillez, por esos maravillosos regalos que me da cada día y por ser ese impulso para dar amor y servicio a otros.

A mi mamá, por tu amor, por siempre querer lo mejor para mí, por cuidarme y acompañarme en todo momento y nunca rendirte.

A Leo, por tu amor incondicional, por estar a mi lado en este camino, que junto a ti ha sido más lindo, he podido crecer y encontrar los detalles que antes se pasaban, por tu paciencia que te ha hecho falta mucha y por esa sonrisa que me regalas cada día y a tu familia que me acogió como una hija más.

A mi familia: Mami, Papi, Katty, Cami, Nani, Mario, Yayi, Viti, Víctor y Milí, por su apoyo y ayuda en todo momento, por no ser esa familia perfecta, pero ser la mejor cuando es necesario.

A mis amigos: Mindy, Tayli, Claudia, Luis Mario, Víctor, los Sergios y a los que han pasado también en otros momentos de mi vida, por la alegría que me dan y me han dado, por escucharme, también por volverme loca, por las lágrimas y las sonrisas, por todos los hermosos momentos juntos, por simplemente estar.

A todos los graduados del curso 2018-2019, por estos 5 años

A la iglesia, por ser ese lugar donde he caminado y crecido desde niña, al padre Marcos y Jorge por su apoyo, al grupo de jóvenes por ser un espacio para crecer y tener hermanos, a la PJI por esos maravillosos momentos y el regalo de mi grupo MAGIS, a la Red Ecuémica por ser ese espacio donde todas las denominaciones podemos crecer y trabajar juntos, al grupo JMJ por ser mi nueva familia y a mis amigas panameñas por toda su ayuda.

A mi tutora Mayly, por su amistad, por preocupación por mí y sus consejos.

A todos los profesores que me han acompañado a lo largo de estos cinco años, en especial a Carlitos por ser la guía.

Gracias a todos por formar parte de mi vida y disculpen por las palabras sé que no son suficientes.



Resumen

La planeación de los recursos humanos (PRH) con un enfoque prospectivo estratégico es imprescindible para las empresas, por las ventajas que tiene prepararse para el futuro con ideas creadoras y actuaciones oportunas en lugar de esperar ser sorprendidos, lo que hace de la prospectiva estratégica la herramienta que supera cualquier otro tipo de acercamiento al futuro. La investigación se plantea como objetivo general desarrollar un procedimiento para la planificación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico en el proceso de alojamiento del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Esta herramienta metodológica aporta nuevas cualidades a la PRH, al poder elaborarse una proyección con un enfoque prospectivo estratégico.

La aplicación del procedimiento realizó aportes que contribuyeron al perfeccionamiento de la PRH en el proceso de alojamiento, al identificarse las variables claves asociadas, posibles eventos del futuro, el escenario por el que los expertos apuestan, la proyección de la carga y la capacidad para un periodo de cinco años y el análisis de las competencias necesarias; para cuyo alcance se definieron objetivos y se propuso un plan de acción.

Se utilizaron como técnicas propias de la prospectiva estratégica, el análisis estructural y el método de impactos cruzados (Smic). Entre los *softwares utilizados* se encuentran Minitab versión 17.0, *Statistic Program for Social Sciences (SPSS)* para *Windows* versión 20.0 y *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: *Analytic Technologies*, y *softwares* libres del instituto Lipsor de Francia.



Abstract

The human resource planning (HRP) with a prospective strategy focus is essential for the companies, for the advantages that it presents to get ready for the future with creative ideas and opportune acting instead of waiting to be surprised, what makes of the prospective strategy the tool that surpasses any another type of approach to the future. The present investigation's general objective is to develop a procedure for the human resource's planning with a prospective strategy focus in the process of accommodation on the hotel Brisas Guardalavaca of Holguín. This methodology tool brings new attributes to the HPR, since it provides a projection with a prospective strategy focus.

The application of the procedure contributed to the perfecting of the HPR on the process of accommodation, by presenting evidence of the correlated variable keys, possible events for the future, the scene experts bets on, the projection for the load and the capability for a five years period, and the analysis of general jurisdictions; And to accomplish such objectives it defines a plan of action.

It was used as prospective strategy's own techniques, the structural analysis and the method of crossed impacts (Smic). Among the used software was Minitab version 17,0, Statistic Program for Social Sciences (SPSS) Windows version 20,0 and Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, and the institute Lipsor of France's freeware.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Gestión de los recursos humanos	5
1.1.1 Evolución y enfoques de la Gestión de Recursos Humanos	6
1.1.2 Definición de gestión de los recursos humanos	8
1.2 Planeación de los recursos humanos.....	8
1.2.1 Análisis conceptual de la planeación de los recursos humanos	8
1.3 Prospectiva estratégica. Fundamentos.....	11
1.3.1 Evolución de la prospectiva estratégica	11
1.3.2 Análisis conceptual de prospectiva estratégica	14
1.3.3 Características principales de la prospectiva estratégica	15
1.3.4 Métodos de la prospectiva estratégica	17
1.4 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos.....	17
1.4.1 Orientación de la prospectiva estratégica y de los recursos humanos en la actualidad	18
1.4.2 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca	22
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON UN ENFOQUE PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA DE HOLGUÍN.....	24
2.1 Desarrollo del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.....	24
2.2 Aplicación del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.....	33
2.3 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial, evoluciona rápidamente en medio de acelerados avances científicos y tecnológicos, lo que ha conllevado a que las organizaciones trabajen por ser más competentes cada día. Donde el capital humano ha logrado ser el factor de mayor importancia dentro de la organización, convirtiéndose en el más dinámico, capaz de transformar y utilizar los recursos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En Cuba, se realizan grandes esfuerzos en aras de mejorar la calidad de vida del pueblo. Como parte de esa estrategia se trabaja para desarrollar el capital humano en las empresas. Evidenciándose esto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados en su VII Congreso; donde varios se relacionan con la GCH. En el 24 y en el 104 se plantea el principio de que los ingresos de los trabajadores en el sistema de entidades de carácter empresarial estén en correspondencia con los resultados que se obtengan, así como se insta a alcanzar mayores niveles de productividad.

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista son situados en un primer plano la formación, calificación y gestión integral del potencial humano; al igual que el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias. Con esta visión se asegura desde el corto y mediano plazos los objetivos estratégicos; con vistas a lograr las capacidades necesarias para la inserción internacional competitiva, con un potencial humano con elevados valores y niveles de instrucción.

En el contexto actual la planeación de los recursos humanos se torna esencial, la misma no se limita a la determinación de la necesidad de personal a corto plazo, sino que debe contemplar los horizontes a mediano y largo plazo. Orientándose no solo a las necesidades cuantitativas, sino que reconoce y abarca la planificación de las competencias humanas, logrando tener un enfoque mixto, donde se destaca Guzmán, (2006), la que expone una herramienta de integración de ambos enfoques. El conocimiento de que sucederá en el futuro siempre ha sido de interés para el hombre desde la antigüedad. A mediados del siglo XX comienzan a desarrollarse varias corrientes relacionadas con estos estudios, entre ellas se destacan el

Forecasting original de Norteamérica, el *Foresight* británico y la planeación prospectiva cuyo surgimiento está condicionado por un cambio de mentalidad para abordar el futuro, el hombre comienza a interpretarlo como múltiple. La prospectiva se convierte en una herramienta fundamental de planeación y toma de decisiones a nivel regional y empresarial, que además de dilucidar el futuro, permite orientar las acciones humanas que conducirán a la realización del mismo (Álvarez, 2017). La comprensión por parte de las organizaciones de las ventajas que tiene prepararse para el futuro con ideas creadoras y actuaciones oportunas en lugar de esperar ser sorprendidos, hace de la planeación prospectiva la herramienta que supera cualquier otro tipo de acercamiento al futuro.

La actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista tiene una visión de futuro, proyecta sus metas profundizando en la investigación de las demandas, potencialidades y retos del futuro, con lo que se contribuye a la definición y actualización de las políticas, así como las posibilidades de continuar la ampliación y crecimiento de los servicios internacionales del turismo.

En la actualidad, el turismo es de vital importancia para el desarrollo del país, pues constituye una fuente de ingresos en divisas. Así quedó recogido en la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el séptimo congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en el lineamiento 207: la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentando los clientes, y maximizando el ingreso medio por turista. Un reto para las entidades del sector del turismo sería planificar el personal necesario en escenarios futuros para disminuir las probabilidades de que exista déficit o exceso de trabajadores. Al aplicar la planeación prospectiva de los recursos humanos, garantizan una posición competitiva en los mercados, este último es un aspecto que se persigue en los lineamientos 208 y 212.

Relacionado a las entidades turísticas, específicamente en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín, donde se desarrolla este trabajo, se determinó que para la planificación de los recursos humanos (PRH) en el proceso de alojamiento, no se

tienen en cuenta las estrategias de desarrollo de las entidades hoteleras y los escenarios futuros de estas, por lo que la PRH tiene un carácter prospectivo restringido, causando un desequilibrio en los requerimientos de los RH, tanto cualitativo, al no concebirse prospectivamente los cambios en el entorno y por lo tanto las competencias para aprovecharlo; como cuantitativo, lo que provoca un estado de déficit o excedencia. No están alineados los objetivos y las acciones. No se tiene en cuenta las variables que influyen en las proyecciones en cantidad y calidad de los recursos humanos y entre ellas, las nuevas inversiones que contribuyan a facilitar y agilizar el trabajo de las camareras y a determinar posibles ampliaciones del hotel. La investigación se realiza en el proceso de alojamiento, dado a que es un área de resultados claves y una de las más grandes de la entidad, es el departamento que mayores ingresos aporta al producto de la misma, contribuyendo a la fidelización de los clientes a través de una habitación llena de detalles.

Del análisis anterior se formula como **problema científico**: ¿Cómo planificar los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico en el proceso de alojamiento del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín? El **objeto de investigación** se concretó en: la Gestión de Recursos Humanos. Para darle solución al problema planteado se definió como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para la planificación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico en el proceso de alojamiento del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. A fin de lograrlo se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir del estudio de la planeación de los RH y la planeación prospectiva estratégica.
2. Diseñar un procedimiento para planificación prospectiva de los recursos humanos del proceso de alojamiento.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto en el proceso de alojamiento del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.

El **campo de acción** abarca la planificación prospectiva estratégica de los recursos humanos en entidades hoteleras. Se plantea como **idea a defender**, el desarrollo de un procedimiento hasta la fase de planeación de los recursos humanos con un

enfoque prospectivo estratégico que contribuya a determinar la fuerza de trabajo necesaria en cantidad y con las competencias requeridas en escenarios futuros.

En el estudio se utilizaron una serie de métodos entre los que aparecen como **métodos teóricos** los siguientes:

- Análisis y síntesis: para la obtención de la información a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada nacional e internacional sobre la planeación de los recursos humanos y la planeación prospectiva, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados
- Histórico-lógico: para indagar en la evolución de la GRH a nivel organizacional y la planificación prospectiva estratégica de los RH
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis de la GRH a nivel organizacional tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis

Como métodos empíricos se emplearon entrevistas informales, encuestas, observación directa, revisión de documentos, análisis de conglomerados, tormentas de ideas. Se utilizaron como técnicas propias de la planeación prospectiva, el análisis estructural (Micmac), el método de impactos cruzados (Smic). Entre los *softwares* utilizados se encuentran el MedTrab 2.0, Minitab versión 17.0, *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para *Windows* versión 20.0 y Ucinet for *Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: *Analytic Technologies* y el software libre del instituto Lipsor de Francia, herramientas del paquete de Microsoft office.

La tesis se estructuró en dos capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación, en el capítulo II se diseña un procedimiento para el análisis de la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el proceso de alojamiento y se detalla su aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de los resultados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es reflejar las bases teóricas de la investigación. Se estudiaron aspectos generales de la gestión de los recursos humanos (GRH)¹, más específicos de la PRH y la prospectiva estratégica (PvaE)²; llegando a la elaboración del concepto de planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos (PPvaERH)³ y aplicándolo en el turismo en Cuba. El estudio sigue la lógica que se muestra en la figura 1.1.

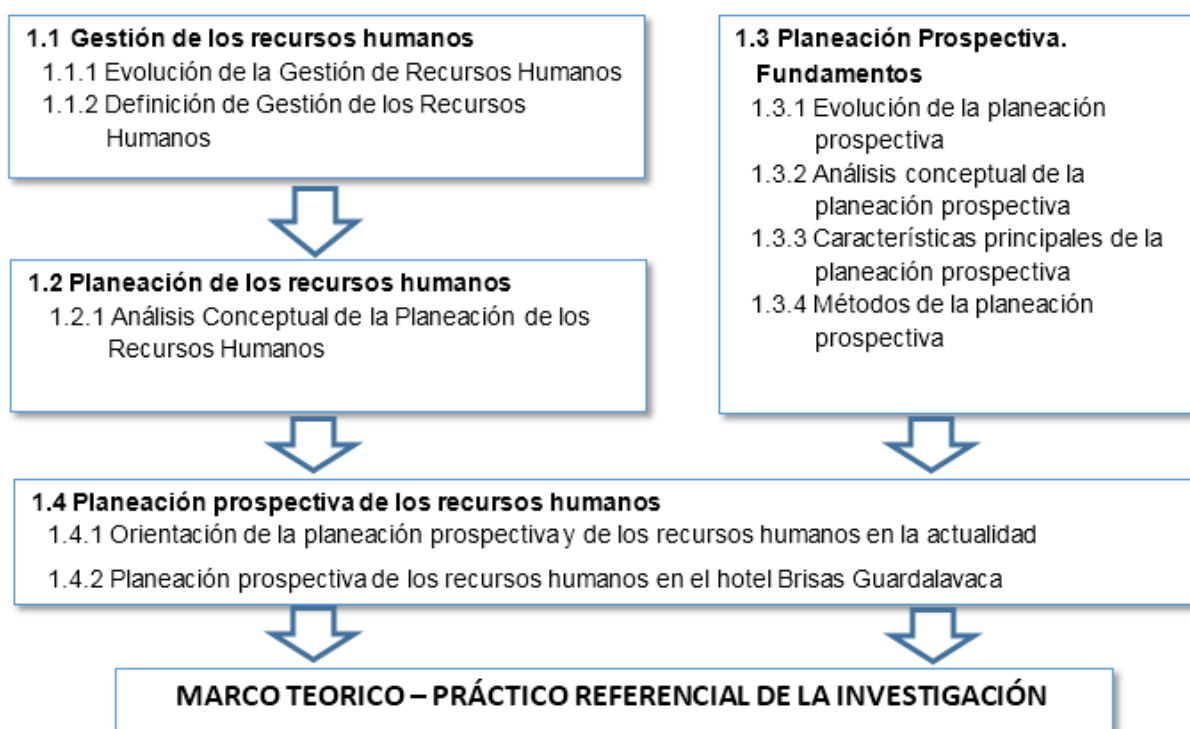


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Gestión de los recursos humanos

Actualmente el capital humano juega un papel fundamental para el éxito de las organizaciones. Lo que lleva a que estas diseñen y apliquen un sistema de GCH que

¹ En lo adelante se utilizará GRH para referirse a la gestión de los recursos humanos

² En lo adelante se utilizará PvaE para referirse a la prospectiva estratégica

³ En lo adelante se utilizará PPvaRH para referirse a la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos

logre el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo de las mismas, por lo que esta tiene gran importancia para lograr que las personas participen activamente en un proceso de desarrollo continuo, a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Existen diversos enfoques para denominar la (GCH), como “gestión del capital humanos” (Werther, 2008), “gestión estratégica de los recursos humanos” (Cuesta Santos, 2008), “administración de recursos humanos” (Dessler, 2009), “gestión de los recursos humanos por competencias” (Alles, 2006), “gestión del talento humano o gestión de personas” (Chiavenato, 2008); que en esencia se refieren a la gestión de personas que se encuentran insertadas en una organización.

1.1.1 Evolución y enfoques de la Gestión de Recursos Humanos

La GRH ha ido evolucionando, desde la administración de personal hasta lo que se conoce hoy como gestión del conocimiento en desarrollo, esto se debe al papel que juega el capital humano dentro de una organización.

Con el pasar de los años algunos autores han escrito sobre la GRH y su paso por diferentes etapas en su desarrollo como: Stoner (2005); Miguel Guzmán, (2006); Travieso Damas (2007); Morales Cartaya, (2006); y Álvarez Santos (2014). Esta última plantea de forma organizada y con las características que presentan, que existen cuatro etapas fundamentales que recogen la evolución que ha tenido la gestión del capital humano desde sus inicios en los primeros años del siglo XIX hasta la actualidad.

- 1ra Etapa: Nacimiento (1880-1927):
 - Énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga de salarios, en las condiciones físicas de los trabajadores, y factores ambientales como la iluminación, ventilación y ruido
 - Análisis de las pausas, la estructura de los horarios y reducción de la fatiga.
- 2da Etapa: Desarrollo (1927-1970):
 - Atención en el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento
 - Importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral

- Aparece el primer estudio intensivo respecto a la satisfacción laboral realizado por Hoppock (1935). Se resalta la multiplicidad de factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos
- Énfasis en el papel de la supervisión en los grupos de trabajo cohesionados y en relaciones favorables entre trabajadores y directivos.
- 3ra Etapa: Cambio (1970-1990):
 - Se centra la atención en las características satisfactorias del propio trabajo
 - Con esto crece rápidamente el interés por aumentar la satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo
 - Se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (productividad del trabajo, ausentismo, rotación, entre otros)
 - Se comienza a trabajar en la definición de las variables, fundamentalmente asociadas a las características del puesto
 - Existe un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción laboral.
- 4ta Etapa: Estratégico (1990–hasta la actualidad):
 - Crecen las investigaciones exponencialmente y de manera sostenida
 - Se enmarcan los estudios en determinar sus implicancias para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, motivación, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio)
 - Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados
 - Integración como variable de la gestión organizacional.

1.1.2 Definición de gestión de los recursos humanos

Con frecuencia se ha abordado el tema de la GRH y se han propuesto diferentes definiciones al respecto (ver anexo 1). Aunque en un principio los autores presentaron propuestas muy diversas, se ha logrado apreciar una relación en su contenido, pues de forma general, todos abogan por la importancia que posee el capital humano dentro del ámbito organizacional.

Luego de analizar los conceptos, la autora de este trabajo coincide con el propuesto por Morales Cartaya (2006) que plantea que el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano es “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 las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

1.2 Planeación de los recursos humanos

Desde tiempos remotos, el hombre ha manifestado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en el tiempo por venir. Lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo (Tamayo García, 2008).

La planeación de las empresas data de los años 50 en Norteamérica y su práctica ha sido extendida a nivel mundial como un proceso de desarrollo continuo que permite a la organización visualizar dónde se encuentra y hacia dónde se dirige. La planificación en el campo de los recursos humanos es de vital importancia ya que predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización y permite a los especialistas en RH proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que la misma necesita.

1.2.1 Análisis conceptual de la planeación de los recursos humanos

Existen diversas definiciones del término “planificación de recursos humanos”, para analizarlas se estudiaron 13 conceptos (Vetter, 1972; Sdmidh, 1975; Sikula y Makenna, 1989; Weber, 1989; Burack, 1990; Werther & Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Martínez, 1995; Santiago Pereda, 1995; Cuesta Santos, 2005; Escat Cortes,

2009; Ávila y otros, 2009; Miguel Guzmán, Conde Pérez, Noda Hernández, (2010). Las definiciones coinciden con que la PRH consiste en la determinación de las necesidades de los recursos humanos; sin embargo, estas difieren en cuanto al alcance, objetivos y características de la PRH y no todas especifican las particulares para llevarlas a cabo en una organización.

Para profundizar en la conceptualización de la PRH se determinó la presencia en los conceptos tratados de 13 variables. Para el procesamiento se empleó de una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

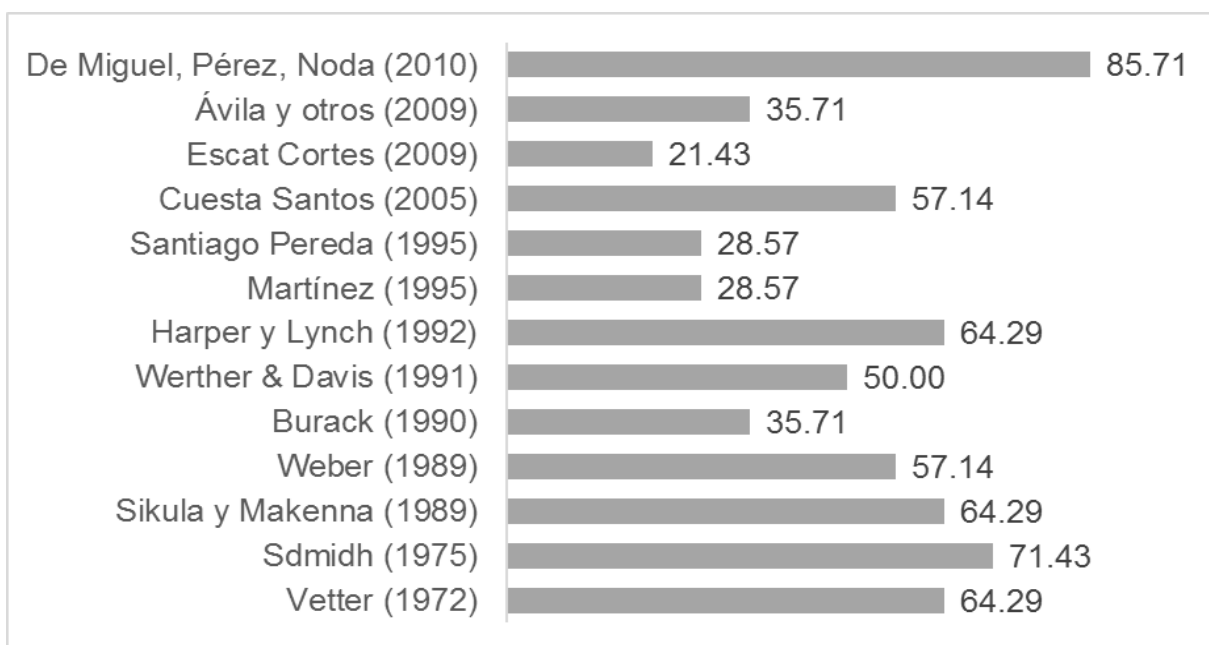


Figura 1.2: Análisis de los conceptos de planeación de los recursos humanos

A partir del análisis de la cantidad de variables presente en cada definición, se concluye que los autores que más variables incluyeron en sus respectivas definiciones, fueron Miguel Guzmán, Conde Pérez, Noda Hernández (2010) con un 85,71 % de representatividad de las variables y Sdmidh (1975) con un 71,42%. Por lo antes expuesto, la autora de esta investigación adopta la definición de PRH enunciada por Miguel Guzmán, Conde Pérez, Noda Hernández (2010), considerando que es una combinación de todas estas definiciones, donde se utilizan los elementos novedosos e importantes de cada una de ellas, definiéndola como: “un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un

conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo”.

Miguel Guzmán (2006) determinó una serie de conclusiones que pueden ser de utilidad a la hora de estudiar la temática, las cuales se citan a continuación:

- La planeación de los recursos humanos demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas
- También se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de recursos humanos para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de los recursos humanos
- El desarrollo de la PRH debe efectuarse acorde con la estrategia de la organización, lo que le otorga un carácter estratégico y sistémico a este nivel. Cada subsistema en la entidad podrá introducir cambios, tanto en la estrategia de forma general como en la de PRH en particular, al tiempo que el nivel de eficacia en el desarrollo de la PRH influirá proporcionalmente en el desempeño de las restantes áreas de la organización
- Las cualidades establecidas para el proceso de PRH, sus necesidades de integración de lo cualitativo y lo cuantitativo, su carácter sistémico a nivel de la GRH y de la organización, además de estratégico; demanda algo más que un conjunto de técnicas; una filosofía de trabajo, por tanto, debe presentar una integración de filosofías y técnicas
- La variabilidad de condiciones entre un cargo y otro dentro de una misma entidad y más aún entre diferentes organizaciones, fundamentalmente entre las de producción y los servicios, ocasiona que la PRH deba poseer un alto grado de adaptabilidad.

De lo anterior se deriva que los objetivos o beneficios de la planificación de Recursos Humanos son los siguientes:

- Optimizar el factor humano en la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria: cuantitativa y cualitativa

- Desarrollar, formar y proporcionar al personal actual en función de las necesidades futuras
- Anticiparse a problemas derivados de excesos o déficit de plantillas, mejorar el clima
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa
- Mantener una ventaja competitiva.

Hoy en día se habla de tres enfoques de la planificación de recursos humanos: El **cuantitativo** que consiste en pronosticar la excedencia de recursos humanos y el déficit en una organización. El enfoque **cuantitativo** que se compromete en la formación, el desarrollo y la creatividad de los empleados. También contempla del mismo modo, la compensación, incentivos, seguridad de los empleados, el bienestar, la motivación y promoción. El **mixto** es la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, tiende a producir mejores resultados. Su objetivo es la participación equitativa de todos los niveles de empleados de la organización.

1.3 Prospectiva estratégica. Fundamentos

A lo largo de los años han existido los deseos por parte de la humanidad de poder conocer que pasará en el futuro. Al inicio estos anhelos iban acompañados de cierta resignación o esperanza de que ocurrieran los hechos indicados por tendencias y pronósticos que apuntaban por tanto un único futuro, el más probable. Ciertamente una de las opciones que se tiene es adaptarse a este tipo de futuro; mas otra opción, imperante en la actualidad, es hacer que ocurra el futuro más conveniente para el país, para la organización o para la persona. Lógico que esta opción surge al considerar que se tienen varias posibilidades de futuro, lo cual es la naturaleza de la prospectiva estratégica.

1.3.1 Evolución de la prospectiva estratégica

Desde antes de la era cristiana, historiadores y filósofos efectuaron importantes aportes, pues recopilaron datos sobre la historia de las culturas, a través de la tradición oral y escrita. Los primeros historiadores llevaron su indagación sobre las visiones antiguas del futuro más allá de las simples inscripciones y de la tradición; a ellos se les ha considerado como antecesores de los "futuristas modernos". (Miklos & Tello, 2007)

La corriente norteamericana de *Forecasting*⁴, es anterior a la prospectiva. Para la escuela anglosajona⁵ el método Delphi constituye su principal método, nace en 1948, en la *Rand corporation*⁶, a partir de las investigaciones realizadas por Olaf Helmer, Theodore Gordon y Herman Kahn, fueron ellos, quienes introdujeron el método de iteración con retroalimentación controlada conocido desde entonces como Delphi. Para el *Forecasting* existe un solo futuro que puede ser detectado mediante la extrapolación de las tendencias. El futuro es visto en consecuencia, como una realidad lineal que proviene del pasado y da indicios de su paso por el presente.

Ya para los últimos años de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones con vistas al futuro empiezan a transformarse en un campo altamente especializado. La *Rand corporation* se convirtió en una escuela de expertos del futuro, entre ellos Herman Kahn Gordon y Harold Linstone, quienes sentaron las bases de los métodos contemporáneos. Su mérito fue subrayar siempre la existencia de futuros alternativos para la sociedad estadounidense. En cierta manera su trabajo fue una continuación de la investigación sobre operaciones de la segunda guerra mundial.

Por otra parte, los estudios del futuro surgieron en Europa de un modo muy diferente, la preocupación por la reconstrucción y el desarrollo económico condujo a la elaboración de una serie de planes nacionales, los mismos requerían de diversos análisis sobre aquello que podría suceder en los años porvenir. Europa renacía de una guerra devastadora y en Francia pioneros como Gastón Berger comenzaron a pensar en el futuro sobre sólidas bases filosóficas, con el objeto de identificar alternativas y acciones posibles para cambiar el presente. Surgía así la corriente voluntarista de la Prospectiva, orientándose inicialmente en el campo socio político. Según Mojica (2008) “conocida también como la escuela francesa porque sus padres fundadores fueron franceses.

A diferencia de los norteamericanos partidarios del *Forecasting* y el manejo de las leyes de probabilidad, a Jouvenel no le interesaba el futuro probable, sino los futuros posibles, para los cuales retomó la palabra escolástica futuribles”.

⁴ Consiste en la estimación y análisis de variables, utilizando los datos históricos

⁵ Referenciada también por algunos como la “escuela angloamericana”.

⁶ Consultora privada estadounidense que nació de un proyecto de investigación militar

Hacia los años setenta surgen corrientes independientes, una relacionada con el desarrollo de las visiones de futuro y otra centrada en los estudios de la problemática global, los cuales fueron fuertemente impulsados por el Club de Roma, fundado por Aurelio Peccei (Ortegón, 2006). Por otro lado, se crearon otros institutos para la investigación del futuro, como es la “Fundación Javier Barros Sierra” en México, fundada en 1975, que busca como enuncia su objetivo: “realizar estudios prospectivos, contribuir a comprender mejor el presente, analizando el pasado, identificar tendencias y estrategias de largo plazo, que apoyen los procesos de planificación y toma de decisiones individuales y colectivas del país”, aportando un nuevo horizonte de posibilidades (Orangel Alva, 2015).

A mediados de los años ochenta se propone el término “*Foresight*” (Batlle, 1986), la cual surge en la Universidad de Manchester y es considerada otras de las escuelas. El *Foresight*, según Trujillo (2008) “nace tomando las bases voluntaristas de la prospectiva francesa y cala profundamente en Gran Bretaña. Esta corriente se traduce al español también como prospectiva ya que son prácticamente hermanas con sutiles diferencias”.

Estos estudios se sitúan en la realidad, confrontando las imágenes de futuro con datos, tratando de esclarecer diferentes alternativas futuras para conocer sus posibles repercusiones y las acciones a ejecutar desde el presente. Es decir, se basan en la creencia de que es factible conocer inteligentemente los futuros posibles y más probables para seleccionar el mejor y construir estratégicamente el camino hacia el éxito.

Hoy se conserva la visión clásica de la prospectiva, entendida como anticipación, orientada a la exploración de futuros posibles. Pero “la prospectiva de nueva generación añade el concepto de construcción social del futuro, que implica el despliegue de la imaginación y la capacidad social, técnica y política de los territorios, países, sectores, o áreas de investigación y desarrollo de la ciencia y la tecnología en cuestión” (Medina y Ortegón, 2006).

⁷ Proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas

1.3.2 Análisis conceptual de prospectiva estratégica

Desde el surgimiento de la prospectiva, han sido muchos los autores que abordan el tema. Para analizar las definiciones de prospectiva se estudiaron 20 conceptos desarrollados por Berger (1957), Coates (1985), Luke Georghiou (1996), Prahalad (1998), Gabiña (1998), Instituto de Prospectiva Estratégica (1999), Builes y Manrique (2000), Michel Godet (2000), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2000), Manual de Metodología del Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe (2000), Gavigan (2001), Real Academia de Lengua Española (2001), Van der Meuler et al., (2003), Lattre Gasquet et al., (2003), Gutiérrez (2007), Sarría Pablo y Becerra Lois (2008), Miklos y Tello (2010), Pedraza (2013). En los conceptos analizados, los autores al referirse a la prospectiva utilizan sustantivos que la clasifican como un proceso, una herramienta, una disciplina, un arte, una ciencia o bien una actitud de análisis.

En la figura 1.2 se muestra la red social de los términos de prospectiva estratégica obtenida con la ayuda del software Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 19.0 y el Borgatti, S. P., Everett, M. G and Freeman, L. C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies. Se definieron para el análisis un total de 14 variables. En la figura 1.3 se evidencia que los términos antes mencionados son los más tratados por los autores, al ser los que más relaciones o vínculos de entrada y de salida presentan, teniendo en cuenta el grado de centralidad y poder.

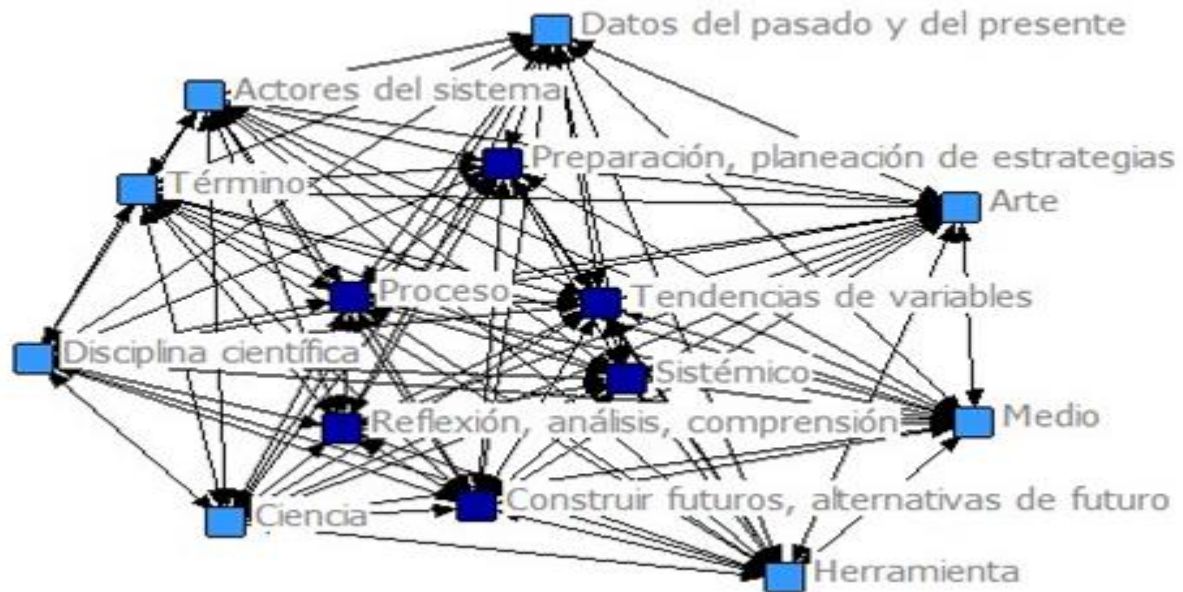


Figura1.3: Red social de los términos de prospectiva estratégica

A partir del análisis de la cantidad de variables presente en cada definición, se concluye que los autores que más variables incluyeron fueron el Instituto de Prospectiva Estratégica (1999) con un 50% de representatividad y Gastón Berger (1957), Coates (1985), Pedraza (2013) cada uno con un 42,86%. Entre los conceptos estudiados resultó el más completo el del Instituto de Prospectiva Estratégica (1999), el cual la define como “disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables cuantitativas, y sobre todo cualitativas, así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.

1.3.3 Características principales de la prospectiva estratégica

Etimológicamente, prospectar viene del latín pro, delante y spectare, mirar. Es, por lo tanto, mirar hacia adelante en el tiempo. En el contexto actual está vinculada con los estudios de futuro y la proyección de escenarios.

La prospectiva no es adivinación, profecía, ciencia-ficción ni utopía. En realidad, la prospectiva supone una reflexión estructurada y sistemática acerca de las alternativas futuras de un sector o institución, mediante la interacción organizada con expertos, redes y comunidades, basada en un diálogo fundamentado en hechos y

datos. Implica la construcción de visiones de futuro estructuradas, verosímiles, innovadoras, transformadoras y con posibilidades de realización.

Esta se elabora a partir del trabajo en equipo, con la capacidad de articular la opinión experta de diferentes grupos de personas y comunidades que necesitan ponerse de acuerdo en torno a una visión compartida del futuro, con miras a formular políticas públicas y tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de un sistema social.

La prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, a decir de Miklos y Tello (2010) “la prospectiva acompaña a la planeación francesa”. Enmarcarla en los límites de Francia es hacer alusión a su surgimiento, como parece ser la intención de los autores, pero lo cierto es que, en la actualidad, la fusión de prospectiva y planeación sobrepasa las fronteras de Francia y se extiende al resto del mundo para dotar a la dirección de un instrumento que posibilita realizar estudios sobre la evolución de los factores claves para la entidad y sus procesos, con resultados altamente efectivos en el mediano y largo plazo. Torres Alvares (2017)

Entre las características de la prospectiva estratégica. Basados en los autores Godet y Miklos se encuentran las siguientes:

- El futuro es múltiple.
- Los individuos que constituyen el presente construyen el futuro. No hay un destino predeterminado.
- Se debe ver la organización o territorio como un todo “visión holística”.
- Se debe planear al largo plazo.
- Todos los actores deben participar para crear una visión compartida del futuro.
- Actitud proactiva, para alcanzar el escenario apuesta, no de reacción. Ni mucho menos de inercia o indiferencia. Las acciones del presente deben apuntar al futuro deseado.
- Se debe ver el presente desde el futuro
- Se tienen en cuenta métodos cualitativos y cuantitativos no es una estructura rígida ya que da lugar a la subjetividad sin dejar de lado la ciencia. Es una técnica flexible.

1.3.4 Métodos de la prospectiva estratégica

Entre los principales métodos que utiliza la PvaE se encuentra el método del análisis estructural, Delphi o Delphos, análisis morfológico, Mactor, Multipol, Ábaco de Régnier, método de impactos cruzados (SMIC), Árbol de pertinencia. A continuación, se realiza una breve caracterización de los utilizados en el trabajo.

Método del análisis estructural

Es una herramienta de reflexión colectiva. Partiendo de la descripción, este método tiene por objetivo evidenciar las principales variables: influyentes y dependientes para el análisis. Se realiza por medio de un grupo de trabajo en el que participan expertos con experiencia comprobada, aunque dependiendo del caso también puede incluir otro tipo de asesores. Consta de tres fases: listado de las variables, descripción de relación entre variables e identificación de variables claves.

Método de impactos cruzados (SMIC)

El método es un enfoque analítico de las probabilidades de ocurrencia de un acontecimiento en un conjunto pronosticado de evento que se interrelacionan, en lo que se denomina impacto cruzado. Busca determinar las probabilidades simples o condiciones de hipótesis (eventos) y las combinaciones de la interacción entre ellos. Es a su vez una familia de técnicas que tratan de evaluar los cambios de un conjunto de acontecimientos a consecuencia de la realización de uno de ellos (Hidalgo, 2009). Consta de dos fases: formulación de hipótesis y elección de expertos, y probabilización de escenarios.

1.4 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos

Luego del análisis de los conceptos de planeación de los recursos humanos y de prospectiva estratégica, cabe destacar que las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar que: son procesos de preparación, previsión, sistémico y oportuno en una empresa; donde se tienen en cuenta las tendencias de las variables y la construcción de futuros.

En la figura 1.4 se muestra la red social a manera de visualización gráfica de los términos de planeación de los recursos humanos y de prospectiva estratégica, obtenida con la ayuda del software Ucinet for Windows: Software for Social Network

Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies. Se definieron para el análisis un total de 26 variables.

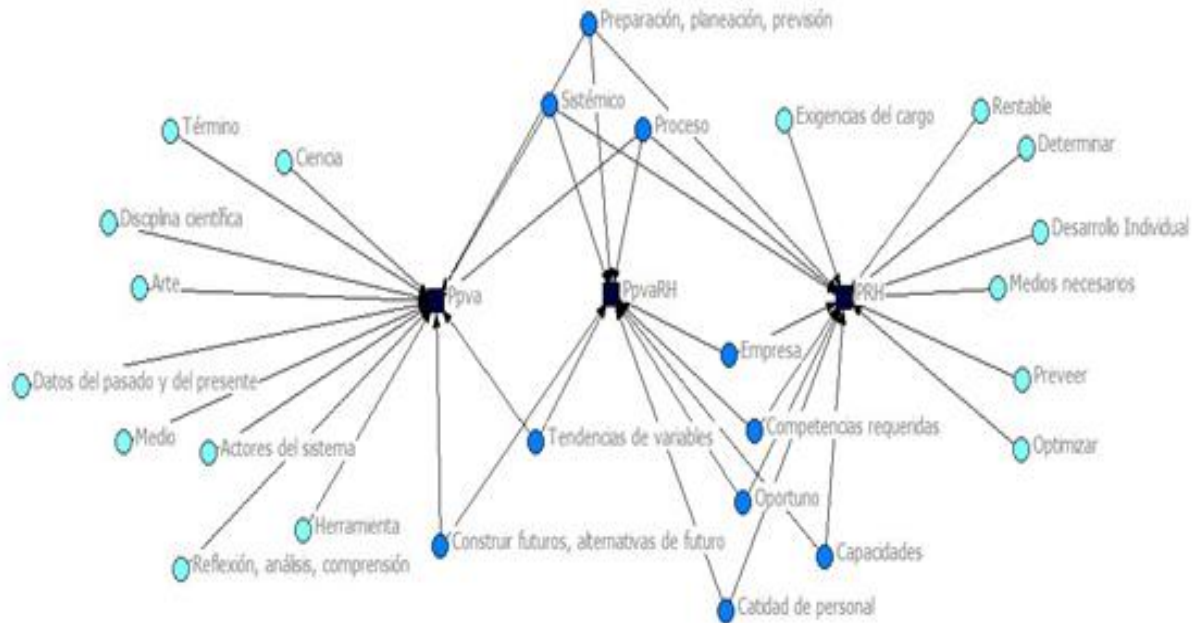


Figura 1.4: Red social de los términos de prospectiva estratégica y planeación de los recursos humanos

Luego de analizar las relaciones que existen entre las definiciones de PRH y PvaE, se puede concluir que la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos (PPvaERH) es un proceso sistémico de previsión de la cantidad de personal necesario con las competencias requeridas, teniendo en cuenta las tendencias de las variables en los escenarios futuros.

1.4.1 Orientación de la prospectiva estratégica y de los recursos humanos en la actualidad

Para abordar la investigación, se identificaron publicaciones vinculadas al tema de interés y que fueran de libre acceso. Para la búsqueda se utilizó la base de datos Scielo regional. Además, se analizaron trabajos encontrados como referencia en los artículos, cuyo tema pareció sugerente a los objetivos del estudio. La selección incluyó libros, tesis (diploma, maestrías y doctorados) y artículos de revistas científicas y de congresos. Como palabras claves para la búsqueda bibliográfica se emplearon primeramente la planeación prospectiva de los recursos humanos; al no

obtener ningún resultado, se emplearon prospectiva estratégica y planeación de los recursos humanos.

Se escogieron 176 artículos, esta selección inicial se focalizó primero en la lectura del título de la respectiva fuente bibliográfica que al ser identificado como tema vinculado al tópico de interés fue complementada con la revisión del resumen y en otros casos del índice temático. Debido a la economía del tiempo empleado al encontrar relevancia en la fuente, ésta fue reservada y en caso contrario, desechada. De los artículos seleccionados inicialmente, fueron escogidos 43 vinculados a la prospectiva estratégica y de los recursos humanos en general para un 24,31% aproximadamente.

Se analizaron los países que han tenido mayor influencia en la PvaE, se debe mencionar especialmente a Colombia con una representación de 8 investigaciones del total de las 43 escogidas. Cuba en segundo lugar es el país con mayor interés en realizar estudios de PvaE sustentado por los 7 trabajos encontrados durante la búsqueda, como se muestra en la figura 1.5 (a). Con respecto a la PRH se puede apreciar que Cuba cuenta con un total de 17 trabajos dentro de los escogidos, los restantes países cuentan con uno o dos trabajos respectivamente, como se observa en la figura 1.5 (b)



Figura 1.5 (a): Distribución de las investigaciones de PPva por países

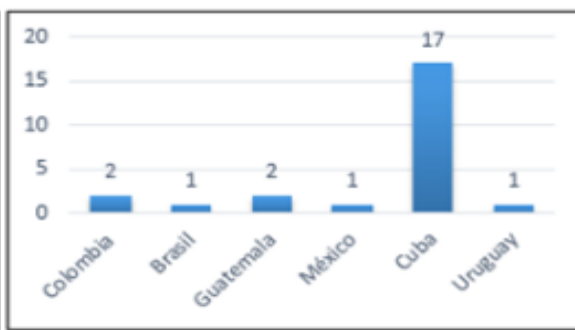


Figura 1.5 (b): Distribución de las investigaciones de PRH por países

En la figura 1.6 (a) se muestra la distribución según los años de los documentos científicos que guardan relación con la PvaE. En el período comprendido se aprecia una disminución de la producción científica. Con respecto a la PRH se puede ver un

crecimiento en el periodo del 2010-2015. Lo cual constituye un indicativo del desarrollo alcanzado en esta materia con el pasar de los años, figura 1.6 (b)

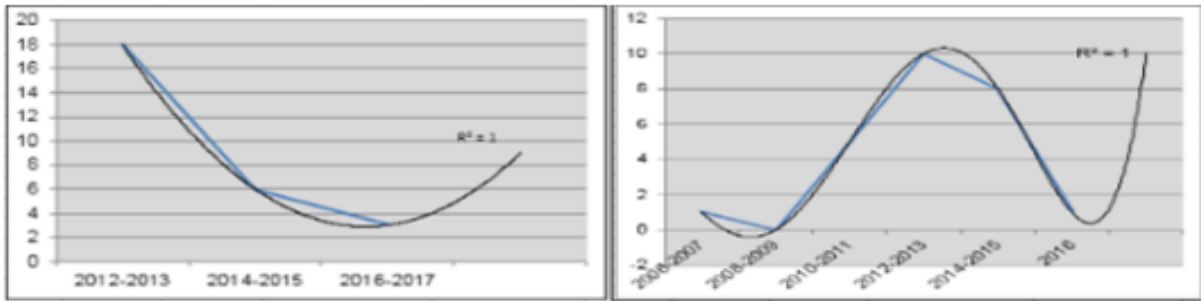


Figura 1.6 (a): Tendencias de las investigaciones de PPva por años

Figura 1.6 (b): Tendencias de las investigaciones de PRH por años

Para profundizar en la PPvaRH, y con la ayuda del *software* Minitab versión 17.0, se efectuó un análisis de conglomerados⁸ para ellos se determinó la presencia o ausencia en los 43 trabajos que siguen las líneas de la PvaE y la PRH de varios factores: si fueron aplicados en entidades hoteleras, en el área de recursos humanos, y si se diseñó una metodología o en su efecto se aplicó. Relacionado con este último factor cabe resaltar que se encontraron trabajos que están basadas en las ideas, los conceptos, las experiencias, y la intuición de los investigadores considerados como notables, partiendo del hecho de que la prospectiva estratégica se retroalimenta de la intuición; pero al no dejar evidencia física sobre la metodología utilizada, clasifican a los efectos del objetivo del trabajo como carentes de procedimiento. Se conformaron seis grupos de modelos para un nivel de similitud de 70 % como se observa en el dendograma expuesto en la figura 1.7.

⁸ Un clúster basado en la distancia cuadrática euclidiana con enlaces de promedios (distancia media entre un elemento de un conglomerado y uno de otro).

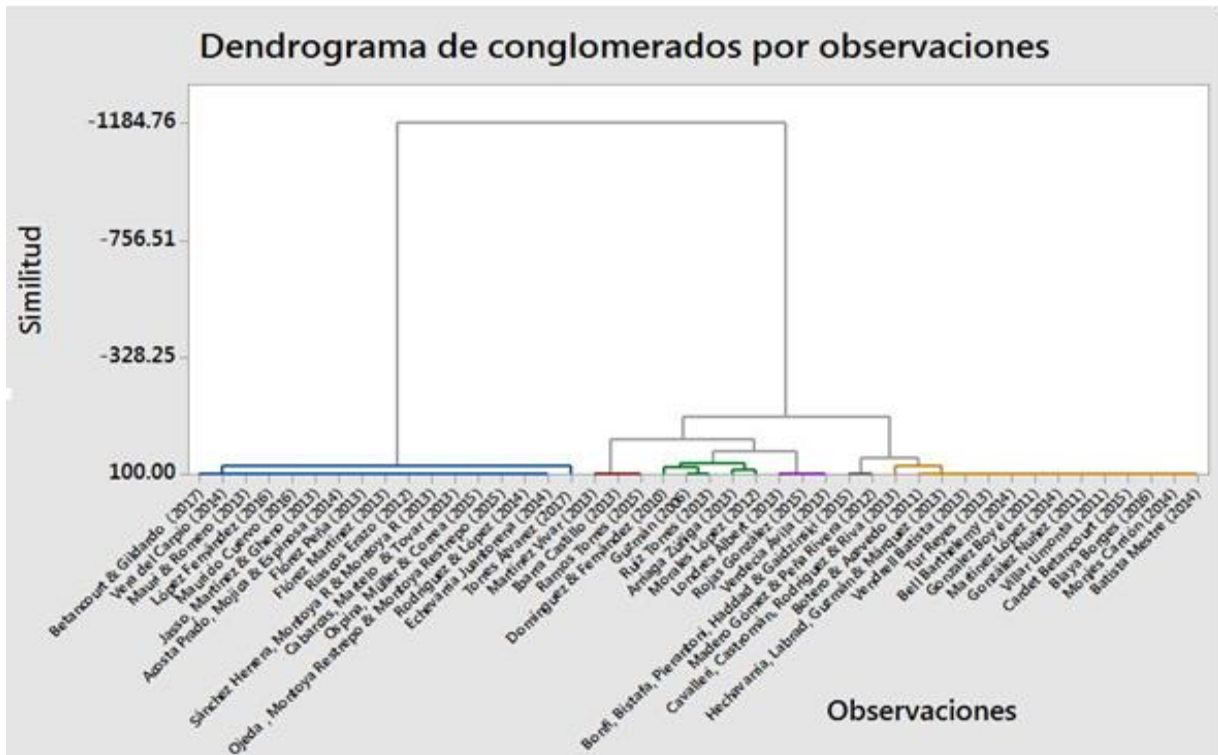


Figura 1.7: Dendrograma para el análisis de conglomerados

- Grupo I: encierra los trabajos que están relacionados con la PvaE tienen una metodología y utilizan herramientas de la misma
- Grupo II: se compone por tres trabajos que en su totalidad presentan metodologías relacionadas con la PvaE, vinculados a la PRH, pero a nivel territorial
- Grupo III: está compuesto por cinco trabajos en los cuales se relacionan la PRH en los hoteles, con metodologías y análisis cualitativos y cuantitativos, pero adolecen del enfoque prospectivo
- Grupo IV: está compuesto por tres trabajos relacionados con la PRH, aplicados en entidades hoteleras
- Grupo V: compuesto por dos trabajos, relacionado con la PRH, desarrollado en Cuba, pero no incluye una metodología
- Grupo VI: compuesto por trabajos que tienen una metodología y relacionados con la PRH.

Tabla 1.1: Análisis de las variables por grupo

Grupos / Variables	Grupo I (azul)		Grupo II (rojo)		Grupo III (verde)		Grupo IV (violeta)		Grupo V (gris)		Grupo VI	
	Ca nt.	%	Ca nt.	%	Ca nt.	%	Ca nt.	%	Ca nt.	%	Ca nt.	%
PvaE	16	100	3	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Metodología	16	100	3	100	5	100	3	100	0	0,00	14	100
PRH	0	0,00	3	100	5	100	3	100	2	100	14	100
Herramientas de PvaE	16	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entidades hoteleras	1	6,25	0	0,00	3	60	3	100	0	0,00	0	0,00
Cuantitativos	0	0,00	3	100	3	60	3	100	2	100	14	100
Cualitativos	0	0,00	3	100	5	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	16	37,2	3	6,97	5	11,61	3	6,97	2	4,65	14	32,6

Como resultado del análisis de los conglomerados, se evidencia que los autores del Grupo II (Martínez Vivar, 2013; Ibarra Castillo, 2013; Ramos Torres, 2015) y Grupo III (Miguel Guzmán, 2006; Domínguez & Fernández, 2010; Morales López, 2012; Nieves Julbe, 2009; Ruíz Torres, 2013) deben constituir el punto de partida fundamental para el desarrollo de la investigación, al representar los que han trabajado la PvaE y la PRH utilizando metodologías, algunos relacionados a entidades hoteleras, con análisis cualitativos y cuantitativos de los RH, pese a que ninguno lo relaciona en específico con la PPvaRH.

Se concluye que existe carencia de estudios que trabajen la PPvaRH a través de una metodología en las entidades hoteleras. La anterior afirmación constituye una insuficiencia metodológica, aun cuando se reconoce la importancia del tema en la actualidad para lograr la diferenciación con respecto a la competencia.

1.4.2 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca

El turismo representa un eje importante en el desarrollo del país, dado a que es una de las principales fuentes de ingreso, avalado por un crecimiento sostenido en los últimos años y con perspectiva a mantener esa evolución, lo cual contribuye al desarrollo de la infraestructura y a la recuperación del resto de los sectores de la economía. La actividad turística que se desarrolla a nivel nacional genera una fuerte competencia. Como estrategia empresarial para enfrentar esta situación se utiliza la

prospectiva estratégica, la cual ha generado una revolución en la esfera de la planificación al servir de herramienta para sustentar decisiones estratégicas con vistas a alcanzar los futuros deseados por los empresarios de los diferentes sistemas turísticos.

Holguín se considera el tercer destino turístico de Cuba, superado solamente por La Habana y Varadero. Entre sus hoteles se encuentra Brisas Guardalavaca de Holguín perteneciente al grupo de turismo Cubanacán. Generalmente la PRH del proceso de alojamiento no se proyecta desde un análisis prospectivo, lo que causa situaciones desajustadas a las planificadas, es decir un déficit o excedencia de los RH. El déficit de personal ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de actividad de los mismos, exceso de carga de trabajo, etc., lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos e internos. El exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario, bajo nivel de productividad, etc.

Se comprueba por revisión documental y entrevistas a los directivos del hotel y trabajadores que para las proyecciones de la plantilla se asume, en casi todos los casos, una postura intermedia entre el forecasting y el foresight. Se valen de ideas de una u otra corriente, teniendo en cuenta un único escenario, el más tendencial, el que se basa en herramientas estadísticas y otorga un gran peso al análisis del pasado en la determinación del futuro, pero el que también tiene presente la opinión de sus expertos para definir el curso de acciones necesarias para prepararse y afrontar ese futuro pronosticado. Prestan excesiva atención al comportamiento histórico, aunque como defensa, deben ajustarse a las indicaciones que proceden directamente del grupo empresarial, en este caso el grupo Cubanacán. No utilizan técnicas de la PvaE, prescinden de una metodología para la PRH y sus estudios de futuro.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON UN ENFOQUE PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA DE HOLGUÍN

2.1 Desarrollo del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín

A partir de la revisión y el análisis de la literatura especializada en relación a la PvaE como disciplina aplicable no solo a la planeación y toma de decisiones a nivel regional o corporativo sino a otros niveles dentro de una empresa, y el estudio de la PRH se propone en el presente capítulo un procedimiento para estandarizar la aplicabilidad de la PPvaERH en el proceso de alojamiento, que cubra las carencias de enfoques existentes en este sentido. El mismo, que es resultado de los diferentes estudios y que tiene como bases fundamentales las concepciones aportadas por Martínez Vivar, 2013; Ibarra Castillo, 2013; Ramos Torres, 2015, Miguel Guzmán, 2006; Domínguez & Fernández, 2010; Morales López, 2012; Nieves Julbe, 2009; Ruíz Torres, 2013. El procedimiento forma parte de los esfuerzos desarrollados para que las empresas no solo se centren en la planeación a corto plazo, sino que además planifiquen los horizontes futuros deseados, en los que identifiquen y consideren factores que han sido omitidos en sus planificaciones de recursos humanos.

El procedimiento cuenta con 5 fases divididas en 13 pasos, que a su vez se fraccionan en 8 tareas como muestra la Figura 2.1. En el mismo se exponen y explican herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso a realizar.

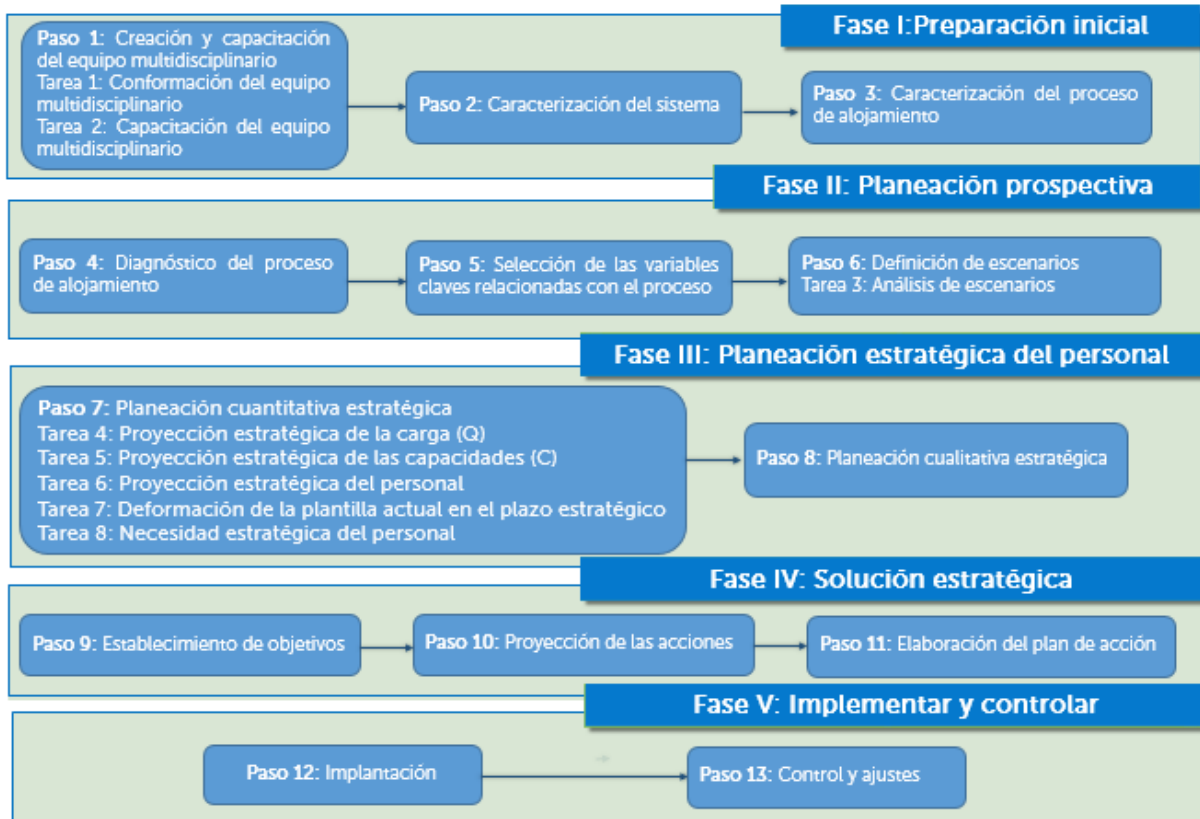


Figura 2.1: Procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico

Fase I: Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo la familiarización con la entidad para crear las condiciones iniciales para aplicar el procedimiento. En este primer momento se conforma y capacita el equipo de trabajo, se identifica el sistema, así como el diagnóstico la PRH en el hotel.

Paso 1: Creación y capacitación del equipo multidisciplinario

En este paso se conforma el equipo multidisciplinario. Se incluyen además las acciones de capacitación necesarias sobre el procedimiento propuesto, temas y técnicas de PvaE y PRH.

Tarea 1: Conformación del equipo multidisciplinario

Se crea el equipo multidisciplinario con personal que posea conocimientos sobre la planeación de los recursos humanos y la planeación prospectiva. Para lograr una elección efectiva se utilizaron criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Para esto se utiliza la siguiente fórmula $M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$, en donde M:

cantidad de expertos, i : nivel de precisión deseado, P : proporción estimada de errores de los expertos, K : constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido. Los valores de K se ofrecen en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Valor de K en dependencia del nivel de confianza

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

La alta dirección aplica la técnica de tormenta de ideas para realizar la lista de los posibles expertos que formarán parte del equipo de trabajo teniendo en cuenta que sean trabajadores que gocen de respeto y prestigio profesional entre el colectivo por su rendimiento en el trabajo, competencias, habilidades, experiencia y conocimientos del proceso analizado. La lista de expertos debe ser con representación de los miembros del consejo de dirección y personal vinculado al proceso de alojamiento. No debe descartarse la posibilidad de un consultor externo especializado en PvaE para que acompañe todo el estudio.

Para la selección del equipo de trabajo se le aplica a cada posible experto una encuesta adaptada por Ronda Pupo (2003) anexo 2, la cual permite determinar el coeficiente de competencia (K) a partir del coeficiente de conocimiento (K_c) y coeficiente de argumentación (K_a) de cada uno de los posibles expertos (Anexo 3). Seguidamente en un consejo de dirección se aprueba por el consenso de la junta directiva la composición del equipo de analistas y se define el líder del grupo que debe conocer técnicas prospectivas. Los expertos serán los encargados de escoger y llevar a cabo las técnicas para realizar el análisis prospectivo estratégico. Este grupo de reflexión no constituye una nueva estructura o aparato administrativo sino un equipo de trabajo que se reúnen con la frecuencia que se considere necesaria para aplicar el procedimiento.

Tarea 2: Capacitación del equipo multidisciplinario

Se debe comenzar con la elaboración de un plan de capacitación, confeccionado por el líder del equipo y dado a conocer a los restantes miembros del grupo. Con el apoyo de especialistas en PvaE se puede dar una capacitación sobre la metodología propuesta y las técnicas a emplear, para lograr una familiarización de los integrantes

con las utilidades de estas herramientas y la importancia de los estudios de futuro en la planeación de los recursos humanos.

Paso 2: Caracterización del sistema

La caracterización de la entidad debe comprender datos tradicionales como la pertenencia ramal, proveedores, clientes, competidores, fuerza de trabajo y la estructura organizativa que tiene la empresa. Involucra además elementos de la planeación estratégica: misión, visión, objeto social, valores, objetivos estratégicos, áreas de resultados clave (ARC).

Paso 3: Caracterización del proceso de alojamiento

En este paso se relaciona la documentación del proceso. Se relacionan los objetivos estratégicos, criterios de medidas y estrategias establecidas en la planeación estratégica para este proceso. Se analizan los elementos siguientes: nombre del proceso, clasificación del proceso, objetivo del proceso, responsable, alcance del proceso, subprocesos, actividades, entradas, salidas, normativas y/o procedimientos.

Fase II: Planeación prospectiva

En este paso se realiza un diagnóstico interno y externo del proceso de alojamiento que lleve a la identificación de las variables claves. Esto se hace con el propósito de obtener una visión global de la PRH en el proceso de alojamiento y su entorno ajustado a través de variables.

Paso 4: Diagnóstico del proceso de alojamiento

En este paso se realiza un análisis interno y externo de la PRH en el proceso de alojamiento. Con el análisis interno se identifican las posibles fortalezas y debilidades partiendo de la información relacionada con la actividad de la PRH en el proceso y los subsistemas que la componen. Este estudio se realiza basándose en la realidad actual y su evolución a mediano y largo plazo. Con el análisis externo se identifican las especificaciones del entorno, que se proyectan en forma de oportunidades y definir las amenazas que inciden de forma negativa en la PRH en el proceso.

Paso 5: Selección de las variables claves relacionadas con el proceso

Para seleccionar las variables clave se emplea el método de análisis estructural matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac)⁹. Para facilitar la realización del análisis el Lipsor¹⁰ ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita, el programa Micmac (Godet, 2007). Por medio de una reflexión del equipo de expertos, se rellena una matriz de doble entrada (Tabla 2.2) para el análisis de motricidad y dependencia. Para el completamiento de la matriz de influencias directas, los expertos se plantean por cada pareja de variables las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Entonces, la sumatoria de las filas se convierte en indicadores de influencia directas de una variable sobre otra u otras; mientras que la sumatoria de las columnas nos indica la dependencia directa de una variable de las otras.

Tabla 2.2: Matriz de influencias directas

Influencia \ Sobre	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable n	Influencia
Variable 1					
Variable 2					
Variable 3					
Variable n					
Dependencia					

De esta forma, el programa pone de relieve la estructura de relaciones entre las variables del sistema: la medida en que cada una de las variables de un conjunto influye en las demás y es influida por ellas (Castellano Bohórquez, 2010) y señala cuáles son las variables esenciales en su evolución. Las relaciones entre las variables se clasifican en tres tipos: directa, indirecta y potencial. Con base en

⁹ Tiene muchos años de existencia y resulta difícil señalar a alguien en particular como su inventor, sin embargo, quien más la ha popularizado es Michel Godet

¹⁰ *Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*

Castellanos Machado (2014) y Pernet Benavides (2015) la descripción de cada una de las zonas en la matriz se muestra a continuación:

VARIABLES MOTRICES (zona de poder), cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubica variables muy influyentes, pero poco dependientes. Estas variables prácticamente no son gobernables.

VARIABLES DE ENLACE (zona de conflicto), cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúa variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder, estas variables son las llamadas estratégicas.

VARIABLES DEPENDIENTES (zona de salida), cuadrante inferior derecho, muestran un alto grado de dependencia y un bajo nivel de motricidad. Estas variables situadas en esta zona, dependen de las que se han situado en las zonas de poder y de conflicto.

VARIABLES EXCLUIDAS (zona de autonomía), cuadrante inferior izquierdo, en esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema. Se caracterizan por obedecer a procesos de cambio lento y prolongado en el tiempo.

Los resultados del software nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. No hay una lectura única y oficial de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación (Godet, 2007).

Paso 6: Definición de escenarios

En este paso se analizan los posibles escenarios y se selecciona el o los escenarios apuesta. La selección incluye el empleo de técnicas que permiten un mayor control de la incertidumbre

Tarea 3: Análisis de escenarios

Por medio del trabajo grupal y a partir del análisis de las variables claves y los actores que controlan estas variables se determinan las hipótesis, las cuales no pueden exceder de seis¹¹. A partir de las combinaciones de estas hipótesis se construyen los posibles escenarios. Para facilitar la probabilidad de escenarios, el Lipsor ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita una herramienta, el programa smic-prob-expert (Godet, 2007). A cada hipótesis se le

¹¹ Por restricción del software SMIC que se utiliza posterior a la elaboración de las hipótesis

atribuye una probabilidad de ocurrencia, para ello cada experto evalúa la probabilidad simple de realización de las hipótesis. El Smic trabaja además con probabilidades condicionales en este caso cada experto evalúa bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás. Para definir las probabilidades los expertos tienen en cuenta la tendencia de las variables en el tiempo. De esta forma, el programa se encarga de analizar cada juego de hipótesis convertidos en escenarios que se pueden construir y cuya realización es más o menos probable. Si se considera un sistema de N hipótesis, el programa posibilita elegir entre 2^N combinaciones, corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades y determinando la media de estas probabilidades se obtiene una jerarquía de los escenarios. Luego de establecida la jerarquía de escenarios posibles, que brinda el programa smic-prob-expert a través de un histograma de frecuencias clasificados por probabilidades decrecientes, se escoge el más probable

Fase III: Planeación estratégica del personal

Esta planeación se realiza teniendo en cuenta el escenario escogido. Se hace la proyección del personal en el futuro teniendo en cuenta las variables que pueden influir en su variación cuantitativa y cualitativa para definir los perfiles de competencia.

Paso 7: Planeación cuantitativa estratégica

Una vez realizado el análisis del escenario más probable, se determina en un primer momento las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del área de pisos y teniendo en cuenta las características del servicio que se presta, en los cargos seleccionados, se procede a analizar las competencias.

Tarea 4: Proyección estratégica de la carga (Q)

Para la proyección se precisa la cantidad de habitaciones que tiene el hotel y el booking promedio que mantiene en temporada alta y baja. Se tiene en cuenta los cargos a analizar, y las variables que pueden influir en la carga tales como: crecimiento de los mercados, de la ocupación y nuevas inversiones que impliquen ampliaciones del hotel.

Tarea 5: Proyección estratégica de las capacidades (C)

Se proyecta la capacidad teniendo en cuenta las variables como las nuevas inversiones en tecnología que favorezca a los trabajadores, nuevos métodos de trabajo, promedio histórico de ausentismo y la categoría del hotel.

Tarea 6: Proyección estratégica del personal

Una vez determinada la capacidad y la carga en el largo plazo teniendo en cuenta las variables que influyen, se proyecta la plantilla estratégica de personal necesario por cargo.

Cargo x:

$$Ntx=Qx/Cx \text{ (1)}$$

Cargo y:

$$Nty=Qy/Cy \text{ (2)}$$

$$PEP=Ntx + Nty \text{ (3)}$$

Nt: Número de trabajadores por cargo

Q: Carga proyectada

C: Capacidad proyectada

PEP: Plantilla estratégica de personal

Tarea 7: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Para conocer las pérdidas futuras de la plantilla para cada cargo, se procede a calcularlas teniendo en cuenta variables como jubilaciones y servicio militar.

$$PADFx = PAx - DFPAx \text{ (4)}$$

PADF: Plantilla actual deformada en el futuro para el cargo x

PA: Plantilla actual para el cargo x

DFPA: Deformación futura de la plantilla actual para el cargo x (Pérdidas permisibles)

Tarea 8. Necesidad estratégica del personal

Una vez determinado lo antes expuesto, se compara la cantidad de personal necesario con la plantilla actual del proceso, para saber si se puede afrontar dicha proyección sin realizar nuevos contratos.

$$NEP = PEP - PADF \text{ (5)}$$

Paso 8: Planeación cualitativa estratégica

En este paso se emplea la segunda fase del procedimiento de Núñez Cruz (2016) (Anexo 4) con el objetivo de determinar las competencias para los cargos escogidos y que queden validadas mediante el criterio de expertos.

Fase IV: Solución estratégica

En esta fase se establecen los objetivos y las acciones para lograr la ocurrencia de el o los escenarios apuesta, se confecciona el plan de acción y se realiza la implementación y ajuste de las posibles desviaciones.

Paso 9: Establecimiento de objetivos

Una vez definido el o los escenarios por los cuales apuesta la entidad para el futuro del proceso y conociendo la cantidad de personal que se necesita, con las competencias requeridas, se requiere construirlo. Para lograrlo el equipo de trabajo establece los objetivos a alcanzar. Estos provienen necesariamente de las hipótesis del o los escenarios elegidos como deseables. Con esta finalidad se pueden emplear técnicas como la encuestas, tormenta de ideas, revisión documental.

Paso 10: Proyección de las acciones

Orientar las acciones para la construcción del escenario apuesta, para contribuir al aumento de la probabilidad de ocurrencia del futuro deseado en función de los objetivos identificados anteriormente. También deben planearse acciones alternativas o de contingencia para garantizar el futuro del proceso. Para precisar estas acciones pueden desarrollarse encuestas, tormentas de ideas, revisión documental.

Paso 11: Elaboración del plan de acción

En este paso se confecciona el plan de acción que refleja en detalles las acciones a ejecutar, el personal involucrado, responsables de su cumplimiento, la aprobación de los recursos necesarios que garanticen la sostenibilidad en el tiempo del proyecto y la fecha fijada para su aplicación.

Fase V: Implementar y controlar

En esta fase se implementa lo proyectado, se les da seguimiento y control a las proyecciones realizadas para determinar posibles desviaciones.

Paso 12: Implantación

En este paso se implementan las proyecciones futuras y se aplica lo planificado. Una vez conocido el estado actual de la PPvaERH arrojado en el diagnóstico y las previsiones cuantitativas y cualitativas de los RH necesarios para el buen funcionamiento y para brindar servicios con calidad, se necesita ejecutar la planificación prospectiva estratégica de RH diseñada para el proceso de alojamiento con todas sus fases implícitas. 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 planeación de recursos humanos.

Paso 13: Control y ajuste

Se mantiene el control de las acciones, de forma tal que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande, ya que, si cambia el escenario que se proyecta, se necesitan nuevas competencias, otra cantidad de personal y plantear nuevos objetivos y acciones para llegar a este.

2.2 Aplicación del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín

Fase 1: Preparación inicial

Esta fase fue un punto de partida para la familiarización con la entidad y el funcionamiento de la PRH. Se logra además la vinculación de los implicados con la importancia y los fines de la investigación.

Paso 1: Creación y capacitación del equipo multidisciplinario

En este paso se conformó el equipo de trabajo teniendo en cuenta el coeficiente de competencia. Se capacitó al equipo en relación al procedimiento propuesto, temas y técnicas de la PRH y la prospectiva.

Tarea 1: Conformación del equipo multidisciplinario

Para calcular el número de expertos necesarios se establecen los valores siguientes: $p = 0,01$; $i = 0,1$ y $1-\alpha = 0,99$. La cantidad de expertos necesarios resultó ser 7. Para la selección de los expertos se les aplicó la encuesta del anexo 2, al estar presidido por la máxima autoridad, e integrados otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos

y el auditor interno; así como otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia. Se considera que los miembros anteriores pueden ser los posibles expertos que conformen el equipo de trabajo. De ese análisis se seleccionaron 5 encuestados como expertos, cuyo coeficiente de competencia (K) resultó mayor, que trabajarán en conjunto de la Ing., Mayly Torres Álvarez y la autora del trabajo. En el Anexo 5, se muestran los valores del coeficiente de competencia (K), coeficiente de conocimiento (Kc) y coeficiente de argumentación (Ka) de cada uno de los posibles expertos, que sirvió de base para su selección. Los integrantes aparecen en la tabla 2.3.

Tabla 2.3: Integrantes del equipo de trabajo

Cargo
Subdirector de Recursos Humanos
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos
Subdirector Comercial
Especialista A en Cuadros
Ama de Llaves
Profesora de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín (tutora del trabajo)
Estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín (autora del trabajo)

Tarea 2: Capacitación del equipo multidisciplinario

Se capacitó al equipo de trabajo sobre temas de planeación de los recursos humanos y prospectiva estratégica, la metodología a emplear y las técnicas a efectuar según cronograma (Tabla 2.4) entregado con anterioridad a los miembros del equipo.



Tabla 2.4: Cronograma de capacitación

Actividades	Lugar	Responsables	Fecha de control	Fecha de ejecución
Talleres de PRH	Salón de reuniones de la dirección hotel Brisas Guardalavaca	Autora y tutora del trabajo	9/2/19	10 a 14/2/19
Talleres de Prospectiva Estratégica	Salón de reuniones de la dirección hotel Brisas Guardalavaca	Autora y tutora del trabajo	15/2/19	16 a 25/2/19
Audiovisuales con técnicas de PvaE	Salón de reuniones de la dirección hotel Brisas Guardalavaca	Autora y tutora del trabajo	26/2/19	27/2/19
Seminarios sobre el procedimiento	Salón de reuniones de la dirección Hotel Brisas Guardalavaca	Autora y tutora del trabajo	28/2/19	29/2/19

Paso 2: Caracterización del sistema

El hotel Brisas Guardalavaca, pertenece a la cadena de hoteles Cubanacán s.a. perteneciente al Ministerio de turismo (MINTUR), se encuentra ubicado en el polo turístico de Guardalavaca, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. El complejo cuenta actualmente con 437 habitaciones incluidas las dos secciones: el hotel (fundado en el año 1994) y las Villas (fundada en el año 1998) que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba. Posee categoría cuatro estrellas con una oferta de servicios todo incluido.

Objeto social

1. Prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible.
2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de *checkout late*, servicios telefónicos, servicios de *fax email*, servicios de Internet, servicios de cambio de moneda, servicios de caja de seguridad, servicios de masaje, servicios de fotocopias e impresión de documentos, servicios de lavado, planchado y

costura de ropas (normal y especial), servicios de cuidado de niños, servicios de mini – bares.

3. Comercializar y operar de forma minorista opciones turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible.
4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.
5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.
6. Prestar otros servicios, tales como: servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato. Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan. Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

El hotel cuenta actualmente con una **plantilla** aprobada de 369 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad. Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se puede apreciar que en la organización más del 80 % de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios. De los trabajadores abarcados en la plantilla, 210 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un 56,91 %. La mayoría de los trabajadores de la entidad se encuentran en los rangos de edades entre 40-59 años lo que aporta un alto nivel de experiencia en la fuerza laboral del Hotel. En cuanto a la antigüedad se constata que el 25,5 % tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23,5 % de 11 a 15 años y el 51 %, el mayor porcentaje, entre 16 y 21 años. De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad. (Anexo 6).

La **estructura organizativa** actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, (Anexo 7) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina,

higiene, logística, animación, seguridad y protección, maître, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

En la gestión de la entidad está implementado el enfoque de procesos al estar definidos los procesos claves, estratégicos y de apoyo que se encuentran relacionados en un mapa de procesos (Anexo 8). En el mismo aparecen puntualizados los tres procesos claves: alojamiento, restauración y recreación, que permiten el cumplimiento del objeto social, al ser los que tienen contacto directo con el cliente y a partir de los cuales este percibe y valora la calidad.

Los principales **proveedores** de las Brisas Guardalavaca se componen por empresas nacionales e importadoras extranjeras. (Anexo 9). Entre los principales **mercados** emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá: VATH (principal productor durante el invierno), *Sunwing* (Segundo productor del Hotel durante todo el año) *Hola Sun*, TMR, West Jet; Inglaterra: Thomas Cook UK, *FirstChoice*, Havanatur UK; Alemania: *Neckermann*, TUI, *OgerTours*, *Rewe*, Holanda: TUI Holanda, y Cuba. Agencias de Viajes Cubanas con los receptivos Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur y el mercado interno. Los **competidores** principales para el hotel Brisas Guardalavaca en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares.

Brisas Guardalavaca desarrolla su propio modelo de planeación estratégica hasta el año 2020. Tiene en cuenta la implementación de los lineamientos de la política económica social del Partido y la Revolución en Cuba.

Misión: Somos el hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

Visión: Ser el hotel “Brisas Guardalavaca”, todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Los **objetivos estratégicos** del hotel Brisas Guardalavaca son los siguientes:

- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L- 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
- Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L - 83, 142, y 257)
- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados (L - 255, 256, 257, 263, 266)
- Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L- 256,257, 261, 267)
- Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano. (L- 8, 10, 12, 15, 20, 23, 64, 74, 122, 165, 169, 170, 171, 256, 257)
- Incrementar la preparación para la defensa y el control interno. (L - 11, 12 y 257)

En el hotel se tienen definidos una serie de **valores** compartidos que fueron el resultado del encuentro del consejo de dirección para determinarlos: profesionalidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, solidaridad, disciplina, creatividad, patriotismo.

Las **Áreas de Resultados Claves** y sus correspondientes objetivos tácticos se definen considerando el acercamiento gradual al alcance de los objetivos estratégicos y la misión:

- ARC Calidad del producto y los servicios.

Objetivos:

- Hacer realidad el slogan “Brisas Guardalavaca, Fantasía Incluida con sabor cubano”
- Desarrollar una cultura integral de la calidad que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes.

- ARC Gestión Económica – financiera.

Objetivos:

- Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica logrando el cumplimiento de los planes aprobados

- Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor rentabilidad de la marca Brisas.
- ARC Promoción y comercialización.
Objetivos:
 - Incrementar los niveles de Ocupación encausando la política comercial a mercados y sectores de mayor poder adquisitivo
 - Incrementar las ofertas para el mercado cubano.
- ARC Mantenimiento y desarrollo del producto.
Objetivos:
 - Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad.
- ARC Gestión de los recursos humanos.
Objetivos:
 - Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores
 - Potenciar la Gestión de los Recursos Humanos como vía para asegurar el desarrollo y preparación de los trabajadores de acuerdo a las técnicas más avanzadas e idiomas, logrando obreros motivados y profesionales.
- ARC Defensa y control interno
Objetivos:
 - Lograr la constante preparación de todos los trabajadores para la defensa y el fortalecimiento del control interno.

Paso 3: Caracterización del proceso de alojamiento

El área de alojamiento está constituida por el departamento de recepción y de ama de llaves los cuales ejercen una función representativa para garantizar la buena calidad de los servicios prestados en esta entidad. El departamento de recepción se dedica a la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (*check In*) hasta la salida (*checkout*), para ello ofrece varios servicios que estarán relacionados con todas las áreas del hotel; participa de

forma directa en la promoción de los mismos que brinda la instalación; registra y controla todas las reservas de habitaciones; gestiona directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presenten en la recepción a partir de las tarifas establecidas. Esta área recibe, acoge y despide a los clientes; además, atiende a través del servicio de conserjería todas las solicitudes de los clientes; brinda información de los servicios, tanto internos como externos; gestiona la utilización de los servicios externos solicitados; coordina la solución de quejas y reclamaciones que se reciban en la recepción; controla las cuentas de los clientes; también gestiona los cobros y emite información al resto de las áreas.

El departamento de ama de llaves es el encargado de garantizar la organización, control y limpieza de las habitaciones, áreas nobles del hotel, el cambio de lencería y limpieza de locales interiores y exteriores. Para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todas las áreas del hotel; además, ofrece servicios de lavandería y tintorería. Garantiza una buena imagen de ambientación e higiene en todas las áreas.

Objetivo:

Brindar un servicio de calidad, ofertando un ambiente hospitalario, dado por la limpieza y organización de la instalación.

Funciones específicas del Grupo de Ama de Llaves

1. Dirige controla y garantiza la limpieza, higiene, acondicionamiento y confort de la instalación hotelera en general: habitaciones, pasillos, escaleras, oficinas, lobby, salones; etc., incluyendo exteriores.
2. Asegurar el correcto estado del servicio (Lavandería, Cobertura, ropería, personal, etc.) que demandan los clientes hospedados.

Controles que llevan las camareras

- a. Inventario ideal de su área unido a la carta de responsabilidad de cada área
- b. Inventario de medios básicos
- c. Modelo entrega y recibo de lencería.

En su totalidad el colectivo está compuesto por mujeres, graduadas de nivel medio superior y nivel superior. Se agrupan en la categoría ocupacional de servicio; las



cuales cuentan con una vasta experiencia en la rama. En el anexo 10 se muestra el diagrama del flujo del área de ama de llaves.

Fase II: Planeación prospectiva

En este paso se realiza un diagnóstico interno y externo del proceso de alojamiento que lleve a la identificación de las variables claves. Esto se hace con el propósito de obtener una visión global de la PRH en el proceso de alojamiento y su entorno ajustado a través de variables.

Paso 4: Diagnóstico del proceso de alojamiento

Con la revisión de documentos normativos (resoluciones internas y externas), análisis derivados del desarrollo del proceso, consultas y la tormenta de ideas se realizó el diagnóstico de las variables del proceso de alojamiento. Las mismas se identifican como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Debilidades:

- Carencia de un enfoque prospectivo en la planeación del proceso
- No preguntan a otros actores por el futuro del hotel y el proceso
- Diferencias entre las competencias demandadas y las reales de los trabajadores
- Poco argumentados los objetivos del CH
- No analizan los escenarios
- No están alineados los objetivos y las acciones
- No se tiene determinado un banco de problemas del proceso actualizado
- No se realizan proyecciones de nuevos mercados emisores
- No se tienen en cuenta nuevas inversiones para facilitar y agilizar el trabajo de las camareras
- Desmotivación de los trabajadores con el turismo ruso, el no poseer las competencias necesarias, les dificulta lograr complacerlo
- La plantilla de personal que tienen definida para el proceso es a nivel de grupo
- Insuficiente dominio idiomático de los principales mercados y casi nulo de los nuevos
- No están definidos los perfiles de competencias para el proceso, específicamente el de camarera de habitaciones
- Todas las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán

- Poca objetividad de la capacitación
- Insuficiente capacitación
- Habitaciones con diseños desactualizados, goteo, problemas con las llaves de acceso

Oportunidades

- Incremento del turismo ruso
- Interés de otros mercados para el turismo en Holguín
- Perspectiva de ampliación del hotel por parte del grupo Cubanacán
- Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en el mercado laboral
- Es un sector priorizado, ya que es la principal entrada de divisas al país
- Existencia de centros de formación y desarrollo del CH en el territorio, para brindar la calificación necesaria de acuerdo a las necesidades específicas de cada cargo
- Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros

Amenazas

- El turismo canadiense disminuye conforme aumenta el turismo ruso.
- Limitaciones financieras para materializar nuevos mercados.
- La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Agencia Empleadora del Turismo y no directamente en el hotel y en ocasiones la oferta de trabajo no cumple con las características que necesita el hotel
- El nivel de escolaridad exigido por el grupo Cubanacán, en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar
- La construcción del hotel Albatro en el mismo polo, Guardalavaca, es una competencia que puede disminuir el porcentaje de ocupación del hotel
- La inmobiliaria tiene entre sus prioridades otras acciones y no la de reparar las habitaciones

Fortalezas

- Trabajo en equipo

- Reconocimiento social de trabajadores destacados en el proceso de alojamiento
- Existencia de profesiogramas para el proceso, en específico para el puesto de camarera de habitaciones
- Personal de servicio joven que posee capacidad de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir
- Es un área de resultados claves, es el departamento que mayores ingresos aporta al producto del hotel, contribuyendo a la fidelización de los clientes a través de una habitación limpia y llena de detalles
- Aprobación del presupuesto para la remodelación de las habitaciones afectadas

Paso 5: Selección de las variables claves relacionadas con el proceso

Los expertos proceden a establecer las relaciones de influencia entre las 36 variables seleccionadas y la matriz resultante fue procesada a través del software Micmac (Anexo 11). El número de iteraciones propuestas fue de 2, lográndose una estabilidad en la iteración 2. Se procede a analizar los resultados teniendo en cuenta el plano de motricidad-dependencia directa (Anexo 12) y el plano de motricidad-dependencia indirecta (Anexo 13) que emite el software. El desplazamiento de las variables (Anexo 14), en los planos directos e indirecto que presenta el método Micmac, refleja que no existe una gran variación en las posiciones de las variables desde la situación actual. El análisis de los planos anteriores permite conocer el futuro de las variables para el período que se está analizando. Las variables ubicadas en cada una de las zonas de los planos de motricidad-dependencia se enuncian a continuación:

Variables motrices (zona de poder)

- Carencia de un enfoque prospectivo en la planeación del proceso
- Todas las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán
- La inmobiliaria tiene entre sus prioridades otras acciones y no la de reparar las habitaciones
- No preguntan a otros actores por el futuro del hotel y el proceso
- Limitaciones financieras para materializar nuevos mercados.
- No se realizan proyecciones de nuevos mercados emisores
- Es un sector priorizado, ya que es la principal entrada de divisas al país

- La construcción del hotel Albatro en el mismo polo, Guardalavaca, es una competencia que puede disminuir el porcentaje de ocupación del hotel

Variables de enlace (zona de conflicto)

- No analizan los escenarios
- Diferencias entre las competencias demandadas y las reales de los trabajadores
- Perspectiva de ampliación del hotel por parte del grupo Cubanacán
- Desmotivación de los trabajadores con el turismo ruso, el no poseer las competencias necesarias, les dificulta lograr complacerlo
- Incremento del turismo ruso
- No se tienen en cuenta nuevas inversiones para facilitar y agilizar el trabajo de las camareras
- Interés de otros mercados para el turismo en Holguín

Variables dependientes (zona de salida)

- Poco argumentados los objetivos del CH
- No están alineados los objetivos y las acciones
- No se tiene determinado un banco de problemas del proceso actualizado
- El turismo canadiense disminuye conforme aumenta el turismo ruso.
- La plantilla de personal que tienen definida para el proceso es a nivel de grupo
- Insuficiente dominio idiomático de los principales mercados y casi nulo de los nuevos
- No están definidos los perfiles de competencias para el proceso, específicamente el de camarera de habitaciones
- Poca objetividad de la capacitación
- Insuficiente capacitación
- Habitaciones con diseños desactualizados, goteo, problemas con las llaves de acceso
- Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en el mercado laboral
- Existencia de profesiogramas para el proceso, en específico para el puesto de camarera de habitaciones

- Es un área de resultados claves, es el departamento que mayores ingresos aporta al producto del hotel, contribuyendo a la fidelización de los clientes a través de una habitación limpia y llena de detalles
- Aprobación del presupuesto para la remodelación de las habitaciones afectadas

Variables excluidas (zona de autonomía)

- Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros
- El nivel de escolaridad exigido por el grupo Cubanacán, en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar
- La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Agencia Empleadora del Turismo y no directamente en el hotel y en ocasiones la oferta de trabajo no cumple con las características que necesita el hotel
- Reconocimiento social de trabajadores destacados en el proceso de alojamiento
- Trabajo en equipo
- Personal de servicio joven que posee capacidad de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir
- Existencia de centros de formación y desarrollo del CH en el territorio, para brindar la calificación necesaria de acuerdo a las necesidades específicas de cada cargo

Para este estudio interesan las variables de enlace que corresponden a la zona de conflicto y las variables motrices que corresponden a la zona de poder.

Paso 6: Definición del escenario apuesta

Se analizaron los posibles escenarios y se seleccionó el escenario apuesta. La selección incluyó el empleo de técnicas que permitieron un mayor control de la incertidumbre.

Tarea 8: Análisis de escenarios

Las hipótesis se generaron a partir del análisis de las variables claves, para su determinación se empleó el trabajo grupal, presentándose el siguiente listado:

H₁: Aumento del nivel de ocupación

H₂: Existe un aumento de la cuota del mercado

H₃: Nuevas inversiones

H4: Nuevos mercados emisores

H5: Se realiza la ampliación del hotel

H6: Nuevos hoteles como competencia

Se les presentó a los expertos el conjunto de hipótesis para determinar la probabilidad de ocurrencia, obteniéndose las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis. A partir de las combinaciones de estas hipótesis se construyeron los posibles escenarios, para obtenerlos se empleó el Smic. La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado (5 años), de los seis eventos genera un total de 64 escenarios. Utilizando el histograma de frecuencias clasificadas por probabilidades decrecientes que brinda el SMIC (Anexo 15), teniendo en cuenta las variables probabilidad de ocurrencia y conveniencia se seleccionó el escenario más probable. El evento que mayor peso obtuvo fue el 111001, por tanto, el escenario apuesta presupone la ocurrencia en el futuro de las hipótesis uno, dos, tres y seis de forma conjunta: existe un aumento del nivel de ocupación del hotel y de la cuota del mercado. Se realizan nuevas inversiones. La construcción de nuevos hoteles como competencia.

Fase III: Planeación estratégica del personal

En esta fase se realizó la planeación estratégica cuantitativa y cualitativa del personal, teniendo en cuenta el escenario más probable y las proyecciones futuras de estas. Para la realización de esta fase solo se realizó el estudio del cargo de camarera de habitaciones por cuestiones de tiempo.

Paso 7: Planeación cuantitativa estratégica

En este paso se realizó la proyección estratégica de la carga, teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación histórico y de la capacidad, con un estudio de tiempo para los cargos.

Tarea 5: Proyección estratégica de la carga (Q)

Con la utilización del software Minitab, se analizaron los datos históricos sobre el porcentaje de ocupación y se realizó un estudio de la serie de tiempo, teniendo en cuenta el escenario más probable (Anexo 16). Se proyectó a 5 años el porcentaje de ocupación por meses (Tabla 2.5) y lo que representaba en habitaciones (Tabla 2.6).

Tabla 2.5: Proyección del porcentaje de ocupación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2019	0.96	0.99	0.94	0.87	0.86	0.74	0.80	0.80	0.82	0.83	0.97	0.91
2020	0.95	0.99	0.94	0.84	0.91	0.76	0.82	0.82	0.88	0.83	0.98	0.90
2021	0.95	0.97	0.94	0.84	0.93	0.79	0.86	0.86	0.93	0.92	0.98	0.94
2022	0.94	0.98	0.94	0.81	0.97	0.81	0.88	0.88	0.99	0.92	0.99	0.93
2023	0.94	0.99	0.94	0.81	0.99	0.83	0.92	0.92	0.99	0.99	0.99	0.97

Tabla 2.6: Proyección de la cantidad de habitaciones

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2019	418	433	412	378	376	322	348	348	357	361	422	396
2020	415	431	411	365	397	334	356	356	386	361	428	394
2021	415	424	412	366	404	343	376	376	405	404	428	409
2022	412	428	410	353	425	355	384	384	434	403	433	407
2023	413	433	411	353	432	364	404	404	433	433	433	423

Tarea 6: Proyección estratégica de las capacidades (C)

En la entidad existen estudios de tiempo realizados, pero desactualizados, por lo que se realizó una fotografía individual que fue aplicada a una camarera que labora con habilidad e intensidad promedio. Se obtuvo que el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) fue de un 92,71% lo cual se encuentra en un rango permisible a lo normado.

Los datos recolectados fueron procesados en el software MedTrab 2.0, las causas de las pérdidas de tiempo están asociadas a indisciplina de las camareras que se ponen a conversar en la jornada laboral, TIDO de 3,13%, ocasionados por matutinos y reuniones en los que las camareras deben de estar presente, TIOC son de 2,08%, y con elementos técnicos organizativos relacionados con la espera por productos necesarios para comenzar la limpieza de las habitaciones, TITO de 2,08%. Los resultados del software se pueden ver en el anexo 17.

Eliminando las pérdidas de tiempo, la norma de trabajo de las camareras sería de 16 habitaciones/día-camarera. Sabiendo que, en la proyección de las nuevas inversiones del hotel, no se incluyen mejoras a los medios de trabajo de las camareras.



Tarea 7: Proyección estratégica del personal

Luego de determinar la carga y la capacidad proyectada para el cargo de camarera, se determinó la cantidad de camareras necesarias en el periodo. Utilizando la ecuación (1).

Tabla 2.7: Número de trabajadores necesarios

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Noviembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2019	26	27	26	24	24	20	22	22	22	23	26	25
2020	26	27	26	23	25	21	22	22	24	23	27	25
2021	26	26	26	23	25	21	24	24	25	25	27	26
2022	26	27	26	22	27	22	24	24	27	25	27	25
2023	26	27	26	22	27	23	25	25	27	27	27	26

Tarea 8: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Se determinaron las pérdidas permisibles de la plantilla, contando solo con la información de la cantidad de jubilaciones en el período analizado. (Anexo 18)

Tarea 9. Necesidad estratégica del personal

Una vez determinada la plantilla estratégica personal y la plantilla actual deformada en el futuro, se determinó la necesidad estratégica de personal, para el período de 5 años y se comparó con la proyección estratégica de personal, por lo que se puede saber que la entidad cuenta con el personal necesario para afrontar la proyección, y no tiene que realizar nuevos contratos. (Anexo 18)

Paso 8: Planeación cualitativa estratégica

1. Determinación y validación de las competencias laborales

Determinación de las competencias de identidad y esenciales

Para determinar las competencias de identidad se aplicó como técnica la tormenta de ideas y en conjunto con el equipo de expertos se listaron las diferentes características de la organización, quedando las competencias de identidad que se listan a continuación:

- Profesionalidad y calidad en los servicios brindados,
- Capacidad de satisfacer a los clientes,
- Capacidad para adaptarse a los cambios del entorno,
- Capacidad para crear para los clientes un ambiente íntimo, familiar y acogedor,
- Capacidad para combinar confort y naturaleza.

Para las competencias esenciales se aplicó el mismo procedimiento y las competencias esenciales definidas fueron:

- Orientación al servicio al cliente,
- Capacidad para aceptar las críticas,
- Capacidad para adaptarse al cambio,
- Capacidad para el trabajo en equipo,
- Alto grado de profesionalidad y calidad,
- Habilidades comunicativas,
- Creatividad.

2. Definición de las funciones claves

A partir del propósito fundamental del proceso analizado según el mapa de proceso de la entidad y su clasificación correspondiente, el equipo multidisciplinario dio continuidad al análisis funcional determinando las funciones claves de dichos procesos. La realización de esta tarea se apoyó en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros y se siguieron los pasos siguientes:

a) Delinear las ideas individuales. El coordinador o facilitador orientó a cada uno de los miembros que escribiera sus ideas sobre funciones claves que se derivan del propósito fundamental de cada proceso.

b) Arribar al consenso. Cada una de las propuestas individuales de los miembros del grupo se evaluaron de forma independiente con el facilitador, y posteriormente de conjunto en una sesión grupal. Después de este análisis, se llegó finalmente al consenso entre todos los integrantes, se listaron las funciones claves consensuadas.

Luego de llegarse al consenso, las funciones escogidas fueron las siguientes:

- Limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes
- Entrada del cliente a la instalación (Check in)
- Alojamiento
- Atención continua al cliente
- Servicios complementarios al hospedaje
- Salida del cliente de la instalación (Checkout)
- Cambio de turno y auditoría diurna

3. Definición de las competencias de procesos

Basándose en las funciones claves que salieron en la tarea anterior, los expertos determinaron las competencias correspondientes y nuevamente se llegó al consenso. A continuación, se muestran las competencias elaboradas para el proceso Alojamiento.

Tabla 2.8: Competencias de los procesos. Fuente elaboración propia a partir del formato establecido por Alemañy Duerto (2017)

Proceso	Clasificación	Funciones	Competencias
Alojamiento	Proceso clave	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes • Entrada del cliente a la instalación (check in) • Alojamiento • Atención continua al cliente • Servicios complementarios al hospedaje • Checkout • Cambio de turno y auditoría diurna 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición hacia la superación y/o actualización en la esfera del alojamiento • Creatividad

4. Determinación de las competencias de los cargos

Identificación de las funciones básicas y específicas de los cargos:

Para cada cargo se definieron las funciones a partir de los calificadores para cada cargo. Estas funciones se incluyen en el perfil de competencia del cargo.

Definición de las competencias de los cargos:

Se determinaron las competencias en correspondencia con las competencias de los procesos según el cargo inherente a este.

a) Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos: Estos incluyeron los datos generales del cargo que se obtuvieron mediante los profesiogramas de cargos o calificadores de cargo.

b) Determinación de las competencias: Las competencias que se incluyeron en el perfil de cada cargo se dividieron en cuatro elementos básicos: Educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el

trabajo. El primer elemento: **educación**, se estableció según los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. La **formación**, se compuso de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la entidad, tecnologías existentes y procesos de mejora continua. Las **habilidades, actitudes y cualidades personales**, los asesores y el comité de competencias partieron de un perfil genérico que se confeccionó previamente para la entidad, según los pasos que se muestran más adelante. En el último elemento: **experiencias en el trabajo**, cuyas competencias están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Para definir las habilidades, actitudes y cualidades personales como elementos que conforman el perfil propuesto por se aplicó nuevamente el método Delphi a los expertos seleccionados, donde la primera ronda fue dirigida a solicitar a estos que listaran todas las competencias requeridas para que el cargo tuviera un desempeño laboral excelente, y se tomó como base las funciones definidas para el cargo y para cada proceso. Luego se eliminaron las competencias discordantes o semejantes y se confeccionó otra tabla que fue enviada a los expertos quienes respondieron a la pregunta: "Marque con una X las competencias que incluiría en el perfil de competencias del cargo". Para esta ronda se tomó el criterio de un Cc mayor o igual al 0.60.

Una vez terminadas las rondas se determinó el perfil preliminar para el cargo. Estos cuentan con los datos generales del cargo, responsabilidades, misión del cargo, condiciones de trabajo, cultura organizacional y las competencias del cargo que estas últimas se clasificaron en los cuatro criterios planteados anteriormente.

5. Validación de los perfiles de competencia

En este paso se presentó el perfil de competencias del cargo camarera de habitaciones (Anexo 19) y las competencias del cargo se muestran en el anexo 20.

Fase IV: Solución estratégica

En esta fase se proyectaron los objetivos y las acciones para el escenario apuesta. Se confeccionó el plan de acción.

Paso 9: Establecimiento de objetivos

El equipo de trabajo establece los objetivos a alcanzar para lograr el escenario anteriormente seleccionado que garantiza el futuro deseado del proceso alojamiento. Con esta finalidad empleó la tormenta de ideas y la revisión documental.

1. Tener el 100% de las plantillas del proceso proyectadas para cinco años, y cubierta con trabajadores cíclicos.
2. Tener el 100% de los perfiles de cargo del proceso actualizados con las competencias requeridas.
3. Que el 100% de los trabajadores tengan dominio del idioma ruso y habilidades para desarrollare en el trabajo.
4. Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral en un 95%.
5. Lograr los niveles de ocupación pronosticados por meses.

Paso 10: Proyección de las acciones

En función de los objetivos identificados anteriormente y para garantizar la ocurrencia del futuro deseado del proceso se proyectan diferentes acciones (tabla 2.9) Para precisarlas se desarrollaron tormentas de ideas.

Tabla 2.9: Acciones

Acciones	
Objetivo 1	1. Gestionar el personal en función de la plantilla proyectada
Objetivo 2	2. Actualizar los perfiles de cargo con las nuevas competencias 3. Comunicar a la Agencia Empleadora las competencias necesarias a tener en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento del personal
Objetivo 3	4. Cursos de idiomas para los trabajadores 5. Curso de ética 6. Habilidades y destrezas 7. Seminarios sobre las características de los países emisores
Objetivo 4	8. Nuevos métodos de trabajo que eliminen las pérdidas de tiempo, para lograr esa capacidad unitaria que resultó de la fotografía 9. Conferencia sobre la Organización del trabajo
Objetivo 5	10. Estrategias de marketing para que aumente el porcentaje de ocupación y reafirmar la tendencia de crecimiento 11. Cursos de superación para el personal, para elevar el nivel de calidad del servicio

Paso 11: Elaboración del plan de acción

Este paso correspondió a la confección del plan de acción (Anexo 21) que garantice el aumento de la probabilidad de ocurrencia del escenario deseado. En el mismo se identifican los recursos necesarios, participantes, responsables y las fechas de control y ejecución serán incorporadas por la entidad.

Fase IV: Implementar y controlar

Esta etapa no se recoge en el marco del desarrollo de la investigación por causas de tiempo, la dirección debe realizar un seguimiento sistemático al cumplimiento de las acciones tomadas en la planificación.



2.3 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad

El estudio realizado tiene una importante repercusión en la entidad. En cuanto a la parte **social** provee a la alta dirección de un instrumento para estandarizar la aplicabilidad de la PPVaERH en el proceso de alojamiento, agregándole nuevas cualidades a este, que aplicado correctamente traerá a la organización beneficios en el logro de los objetivos institucionales, entre ellos la disminución de la sobrecarga de trabajo, al estar los trabajadores óptimos y con las competencias necesarias tienen una mayor motivación, lo que se traduce en una satisfacción del cliente interno y externo, indicando hacia dónde dirigir las acciones en alineación con la estrategia organizacional. El procedimiento forma parte de los esfuerzos desarrollados para que las empresas no solo se centren en resolver problemas de la actualidad, sino que además planifiquen los horizontes futuros deseados, en los que identifiquen y consideren factores que han sido omitidos en sus planificaciones a corto plazo, y sustente la calidad de las decisiones. Además, la identificación de las variables y escenarios para el proceso, contribuye a proyectar el plan de acción como una guía para llevar a cabo el futuro deseado.

El componente **económico** el procedimiento constituye un ahorro para la organización en cuanto a gastos de salario, tiempo y dinero que hubiese necesitado invertir para el pago de consultores externos, un ahorro en gasto de salario teniendo en cuenta la proyección realizada por la entidad y la proyección de la investigación de \$143 693,00 ; contribuye a lo plasmado en el VII Congreso del PCC con respecto al desarrollo y crecimiento que debe tener el turismo, al ser uno de los sectores más importantes para la economía del país; y con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista por la visión de futuro. Con relación a lo **medioambiental** ni el trabajo realizado, ni las acciones de mejora propuestas ocasionan incidencias negativas en el entorno, pero sí contribuyen a prevenir y limitar riesgos en este sentido, lo cual ayuda a que se multipliquen las gratificaciones que durante cinco años consecutivos han alcanzado como colectivo vanguardia nacional y exhibir varios premios importantes por su gestión medioambiental.

CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación reveló una serie de aspectos que ratificaron el cumplimiento del objetivo general planteado. Al respecto se realizaron consideraciones a modo de conclusiones:

1. La prospectiva estratégica contribuye a objetivar la elaboración de planes, así como identificar el camino para el logro del futuro deseado, o cuando menos acercarse a él.
2. El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la existencia de trabajos sobre la prospectiva estratégica y la PRH, pero ninguno relacionado con la PPvaERH lo que evidencia una insuficiencia metodológica, aun cuando se reconoce la relevancia del tema en la actualidad. Lo que llevó a la elaboración del concepto de esta categoría.
3. El procedimiento diseñado se estructuró en cinco fases que estandarizan la aplicabilidad de la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el proceso de alojamiento y aporta nuevas cualidades a la planificación de este, al poder elaborarse una proyección con un enfoque prospectivo estratégico.
4. La aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín realizó aportes que contribuyeron a la planificación cuantitativa de personal en el largo plazo del proceso de alojamiento al identificarse las variables asociadas, posibles eventos del futuro y el escenario por el que los expertos apuestan, para cuyo alcance se definieron objetivos y se propuso un plan de acción.
5. La aplicación del procedimiento contribuyó a la confección del perfil de competencias para el cargo de camarera de habitaciones.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la investigación y de las conclusiones declaradas anteriormente, conviene realizar las recomendaciones siguientes:

1. Cumplir el plan de acción propuesto para aumentar la probabilidad de ocurrencia del escenario proyectado como deseado.
2. Extender el procedimiento propuesto al resto de los procesos claves del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en otras entidades para una mejor toma de decisiones.
4. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, J. (2015). "Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación." *Estudios Gerenciales* 31(134): 100-110.
2. Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por
3. competencias. Argentina.
4. Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
5. Alemañy Duerto, S. E. (2017). Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín.
6. Arias (2015). "Caracterización de los pacientes de una Unidad de Cuidado Intensivo Pediátrico exclusivamente oncológica." *Revista Colombiana de Cancerología* 19(2): 90-94.
7. Balza Franco, V. (2016). "Formulación y diseño de un modelo de vigilancia tecnológica curricular en programas de ingeniería en Colombia." *Revista de la Educación Superior* 45(179): 55-77.
8. Bedoya Dorado & García Solarte (2016). "Efectos del miedo en los trabajadores y la organización." *Estudios Gerenciales* 32(138): 60-70.
9. Beer (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. España.
10. Bianchi (2008). "Metodología para la construcción de escenarios."
11. Bracho Arteaga, P. (2015). Estudio de escenarios estratégicos para la empresa pizza y pasta SA de la ciudad de Guayaquil, enfocado a su expansión comercial. Guayaquil, Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana. Maestría en administración de empresas.
12. Byars, L. L. and L. W. Rue (1996). *Gestión de recursos humanos*, Irwin.
13. Calero & Fernández (2007). Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. *Revista Digital-Buenos Aires*.
14. García & Capitán (2016). "Elements that contribute to boost female entrepreneurship: A prospective analysis." *Suma de Negocios* 7(15): 54-60.

15. Cárdenas Mireles & Rodríguez Arellano (2015). "Normatividad sobre Arquitectura Bibliotecaria en México, elemento imprescindible para la oferta de servicios de información." *Investigación Bibliotecológica: Archivología, Bibliotecología e Información* 29(66): 169-196.
16. Castellano Bohórquez, H. (2010). "Caja de Herramientas: Instrumentos y técnicas de planificación."
17. Castellanos Machado, C. A. (2014). "La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba. Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y Perspectivas en Turismo*."
18. Castillo, I. (2013). Aplicación de un procedimiento para la planificación de los Recursos Humanos en el nivel territorial municipal de Mayarí en la Provincia de Holguín. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial.
19. Chiavenato, I. (1998). *Gestión del Talento Humano*. México.
20. Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.
21. Coates, J. (1985). "“Foresight in Federal Government Policymaking”." *Futures Research Quarterly*.
22. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60*. Cuba.
23. Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Colombia, Universidad Libre.
24. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos La Habana*.
25. De La Rosa Arreola, J. C. (2014). "Prospectiva estratégica, Forecasting y Foresight."
26. De Miguel Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
27. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México

28. Díaz Guio (2018). "Vía aérea difícil en el paciente crítico, mucho más que habilidades técnicas." Acta Colombiana de Cuidado Intensivo.
29. Domínguez & Fernández (2010). La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo. Universidad & Empresa. Bogotá, Colombia, Universidad del Rosario. vol. 12: pp. 11-49.
30. Edgar, O. (2006). "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Área de proyectos y programas de inversiones."
31. Estrada Bárcenas, R. (2009). "Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México." Revista Venezolana de Gerencia 14(46): 169-182.
32. Fernández Leal, Pérez Sánchez & Cortés León (2016). "Sobre la propuesta de "Universalidad" en salud: Mercedes Juan y Enrique Peña Nieto." Estudios Políticos 38: 117-141.
33. Fernández Lorenzo, A., & Quintana Martínez, O. (2009). El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba. Revista académica de economía (94).
34. Gabiña, J. (1995). El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. España.
35. Gil Nuño, B. L. (2014). Prospectiva Estratégica: una herramienta hacia el futuro. Revista Académico científica, Tectzapic.
36. Godet, M. (2000). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica."
37. Godet, M. (2007). "Prospectiva estratégica: problemas y métodos." Cuaderno, N°20.
38. Gómez Mejía (1997). Gestión de recursos humanos, Prentice Hall Madrid.
39. Herrera Arbeláez, J. M. (2018). "Colciencias: ¿por qué las dudas?" Revista Colombiana de Ortopedia y Traumatología 32(1): 1-4.
40. Hidalgo, A. L. (2009). "Enseñando prospectiva."
41. José Mojica, F. (2008). "Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica."
42. Lynch & Harper (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid.

43. Martínez Vivar, R. (2013). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
44. Martínez Ozuna, Santos Guzmán, Pérez Anguiano, Herrera Martínez & Pacheco Alvarado (2018). "Gradientes de idoneidad para impulsar la mejora continua de campos clínicos utilizados en programas de Especialidades Médicas en México." Educación Médica.
45. Mayo & Cordero (2011). El capital humano, diseño de un sistema de gestión. En observatorio de la Economía Latinoamericana.
46. Mazon, L. and Trevizan, M (2000). "Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista." Revista Latino-Americana de Enfermagem 8(4): 81-87.
47. Mejía Argueta, C., et al. (2016). "Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia." Estudios Gerenciales 32(138): 96-107.
48. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Facultad de Ingeniería Industrial. Ciudad de La Habana, Cuba., Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas.
49. Morales López, S. S. (2012). Gestión de recursos humanos. En los Establecimientos Privados del nivel primario. En la Cabecera de Totonicapán. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Quetzaltenango, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
50. Nieves Julbe, A. F. (2000). Propuesta de un Sistema de Cálculo Estadístico para Calcular el Número de Trabajadores: Su Aplicación en la Industria Turística. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis Presentada en Opción al Grado Académico de Máster en Ciencias Técnicas.
51. Nieves Julbe, A. F. (2009). Tecnología para determinar la cantidad de personal en instalaciones turísticas. Holguín.

52. Noblecilla Grunauer, M. S. (2016). "Prospectiva estratégica: una revisión bibliográfica aplicada en Latinoamérica". Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.
53. Nuñez Cruz, C. R. (2016). Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin", Holguín., Universidad de Holguín. Cede Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
54. Ochoa (2007). Prospectiva para todos: construcción de escenarios: Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México.
55. Olivares Olivares, Garza Cruz & Valdez García, (2016). "Etapas del modelo incremental de calidad: un análisis de las escuelas de medicina en México." Investigación en Educación Médica 5(17): 24-31.
56. Pedraza, G. (2013). "Escenarios en Bolivia."
57. Pernet Benavides, A. M., Negrete, N. C., & Orozco Gallardo, C. D. (2015). Estudio prospectivo estratégico del sector yuquero en el departamento del Atlántico al horizonte del año 2020, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Administrativas contables económicas y de negocios. Maestría en Administración de Organizaciones.
58. Pierdant-Pérez, G. and J. I. Grimaldo-Avilés (2013). "La discrepancia entre la apertura de nuevas escuelas de medicina en México y la planeación de recursos humanos en salud." Investigación en Educación Médica 2(6): 82-86.
59. Polacinski, É. (2011). "Prospectiva Estratégica de Godet: Processo de Aplicação para arranjos produtivos locais."
60. Prahalad (1998). "Estrategias para el crecimiento. en Repensando el futuro."
61. Reynoso-Alcántara, V., et al. (2018). "Principales efectos de la reserva cognitiva sobre diversas enfermedades: una revisión sistemática." Psiquiatría Biológica.
62. Rodríguez Padilla, V. (2016). "INDUSTRIA ELÉCTRICA EN MÉXICO: TENSIÓN ENTRE EL ESTADO Y EL MERCADO." Problemas del Desarrollo 47(185): 35-57.
63. Ronda Pupo, G. A. (2003). Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Ciudad de La Habana; Cuba,

- Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas.
64. Santos, D. M. (2009). "Prospectiva na América Latina: evolução e desafios."
 65. Tamayo García, Y. (2008). Determinación de las necesidades de personal en las áreas de Restaurante y Bar-Piscina de Villa El Bosque. Ingeniería Industrial. Cuba, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial.
 66. Miklos & Tello (2010). "Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro."
 67. Torres Álvarez, M. (2017). Análisis prospectivo estratégico de los procesos. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
 68. Trujillo, R. (2008). "El campo de los estudios de futuro: análisis de foresight & prospectiva."
 69. Ubilla. "Análisis de Escenarios: El Método de la Prospectiva."
 70. Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas. Colombia.
 71. Zúñiga, A. (2013). Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Quetzaltenango, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de Gestión de los recursos humanos

Año	Autor	Concepto
1989	Beer	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización
1992	Harper y Lynch	La actividad que realiza la empresa para: obtener, formar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr su objetivo; diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible; Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que componen la comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendental a su dedicación al trabajo
1995	Pereda	Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.
1996	Ferriol	Entiende el concepto como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.



1998	Lage	Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.
2002	Chiavenato	Define la gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que, en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal.
2006	Morales Cartaya	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 las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
2010	Cuesta Santos	El proceso de gestión de los recursos humanos ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano"



2011	Mayo y Cordero	Se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores
2012	Baute Miyares	La gestión de los recursos humanos no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas



**Anexo 2: Encuesta para determinar el nivel de competencia de los expertos.
Adaptado por Ronda Pupo (2003)**

Estimado colega: Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con: la construcción de escenarios, la planeación estratégica, la gestión del cambio y la gestión por proceso.

a) Datos del personal encuestado

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Técnico:___ Licenciado:___ Ingeniero:___ Especialista:___ Máster:___ Doctor:___.

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee en cada tema presentado. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10:

Grado de Conocimiento que usted posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prospectiva Estratégica										
Planeación estratégica										
Planeación de los recursos humanos										
Proceso de alojamiento										

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo):

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de la fuente		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia práctica			
Activa participación en Talleres y eventos			
Aplicación de herramientas novedosas en su trabajo			
Protagonismo en acciones de capacitación			
Su intuición			

Anexo 3: Determinación del coeficiente de concordancia o competencias de los expertos (K)

Para la selección de los expertos se realiza una encuesta a los posibles expertos, la cual permite determinar el coeficiente de competencia (K) a partir del coeficiente de conocimiento (Kc) y coeficiente de argumentación (Ka) de cada uno de los posibles expertos:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca de cada tema presentado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10, el promedio de estos valores es multiplicado por 0,1

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la siguiente tabla patrón:

Fuentes de argumentación	Influencia de las fuentes en sus criterios sobre la GCD		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,30	0,20	0,10
Experiencia práctica	0,50	0,40	0,20
Activa participación en Talleres y eventos	0,05	0,05	0,05
Aplicación de herramientas novedosas en su trabajo	0,05	0,05	0,05
Protagonismo en acciones de capacitación	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05
Total	1,00	0,80	0,50

Ka= 1 → influencia alta de todas las fuentes

Ka= 0,8 → influencia media de todas las fuentes

Ka= 0,5 → influencia baja de todas las fuentes

Luego $K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$

El código para la interpretación del coeficiente de competencia de cada experto es el siguiente:

- Si $0.8 \leq K \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto
- Si $0.5 \leq K < 0.8$, el coeficiente de competencia del experto es medio
- Si $K < 0.5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo

Anexo 4: Determinación y validación de las competencias laborales Núñez Cruz (2016)

El objetivo de esta etapa es determinar las competencias laborales para cada familia de cargo y que queden validadas mediante el criterio de expertos para que puedan utilizarse en la evaluación de la idoneidad demostrada del trabajador. En el procedimiento se empleará la propuesta realizada por (Sánchez Rodríguez (2007)) adaptando algunos elementos.

Paso 3. Determinación de las competencias de identidad y esenciales.

Para este paso se realiza la revisión para determinar si ya están definidas las competencias de identidad. En caso de no estar definidas se determinan a través de métodos de expertos como el Delphi, tormenta de ideas o encuestas al personal. Las competencias esenciales las deben poseer todos los trabajadores de la entidad y van alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Estas se relacionan con las competencias organizacionales. Las herramientas para determinarlas son las mismas que para las competencias de identidad.

Paso 4. Determinación de las competencias de procesos.

Las competencias de procesos se referirán a los comportamientos precisos en cada proceso para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma. En esta etapa los comités de expertos serán los encargados de llevar a cabo las tareas que se indican a continuación y se seleccionará un facilitador, que puede ser uno de los coordinadores de un comité, para llevar a cabo el trabajo grupal. Este paso está formado por tres tareas.

Tarea 6. Análisis de los procesos de la organización.

Tarea 7. Definición de las funciones claves.

Tarea 8. Definición de las competencias de procesos.

Paso 5. Determinación de las competencias de los cargos.

Este paso cuenta con tres tareas y se hace adaptado al procedimiento de con unas modificaciones basadas en el enfoque por procesos y tiene como objetivo determinar las competencias específicas para cada cargo o familia de cargo.

Tarea 9. Agrupamiento de los cargos.

Tarea 10. Identificación de las funciones básicas y específicas de los cargos.

Tarea 11. Definición de las competencias de los cargos.

Paso 6. Validación de los perfiles de competencia.

El objetivo de este paso es alcanzar confiabilidad en las competencias que fueron diseñadas tanto para los procesos como para cada familia de cargo. Para esto se pueden confirmar o denegar las competencias que fueron definidas. Primeramente, se realiza el análisis de las competencias propuestas para cada proceso de forma conjunta. Se pueden hacer sugerencias por los integrantes de los comités y realizar los ajustes necesarios y de ahí pasar a tratar las competencias de cargos. En relación a las competencias de los cargos, se presentará el formato propuesto en el procedimiento y los perfiles de competencias que fueron elaborados en función de los resultados de las rondas. Se debe llegar al consenso hasta el punto de que estas pueden modificarse de ser necesario. Este paso concluye cuando cada comité esté de acuerdo con estas competencias y de esta forma se establecen formalmente como registros. Una vez terminada esta etapa, determinadas las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de los cargos se debe conformar el manual donde se agrupen todos los perfiles definidos lo que constituye un documento oficial en la organización. De esta se contribuye de forma eficiente a la gestión de capital humano sobre la base de las competencias y es el punto de partida para evaluar la ID del trabajador.

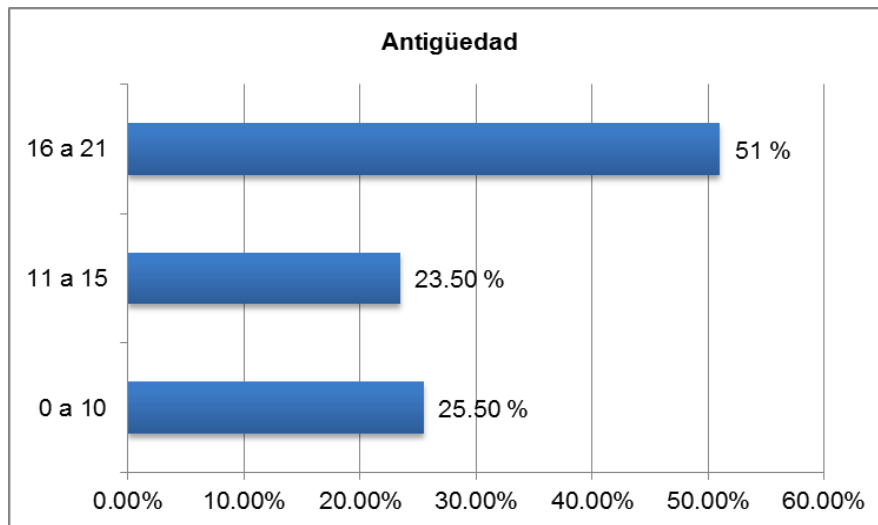
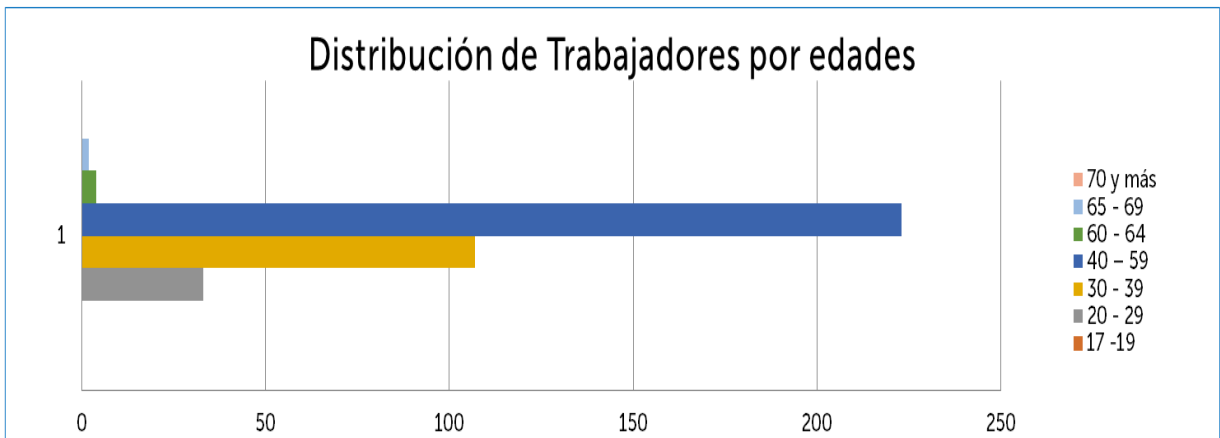
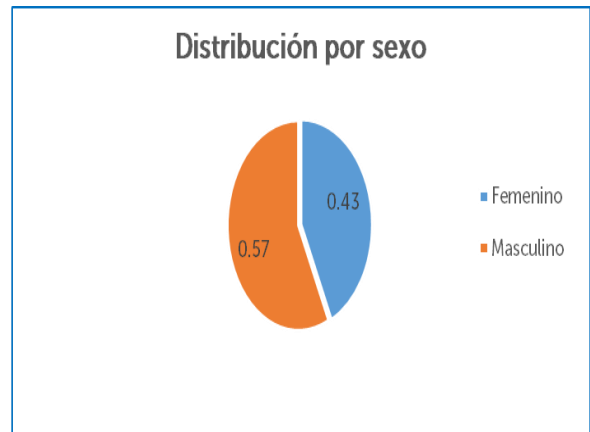
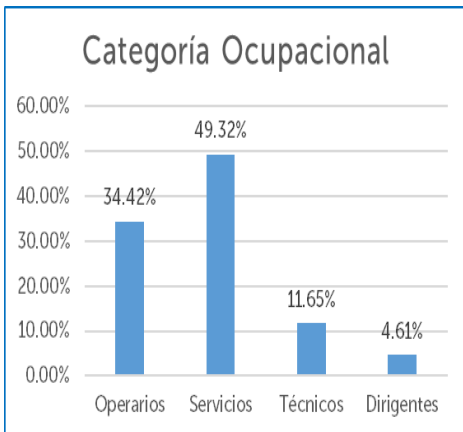


Anexo 5: Coeficiente de competencia de los expertos

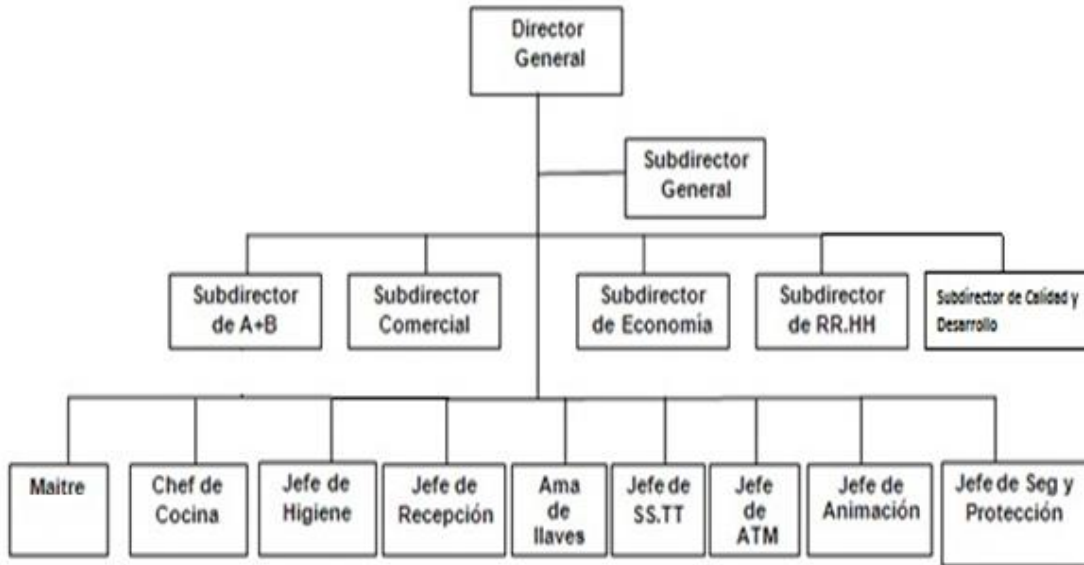
Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia (K)
Subdirector de Recursos Humanos	0,925	1,000	0,963
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	0,925	0,900	0,913
Subdirector Comercial	0,750	1,000	0,875
Especialista A en Cuadros	0,850	0,950	0,900
Jefe de Seguridad y Protección	0,850	0,800	0,825
Jefe de Abastecimiento	0,700	0,500	0,600
Jefe de Servicios Técnicos	0,625	0,800	0,713
Jefe de Recepción	0,775	0,500	0,638
Maître Hotel	0,775	0,900	0,838
Chef de Cocina	0,875	0,800	0,8375
Jefe de Higiene	0,600	0,800	0,700
Jefe de Animación	0,675	0,800	0,738
Asesor B Jurídico	0,750	0,800	0,775
Ama de llaves	0,925	0,800	0,863



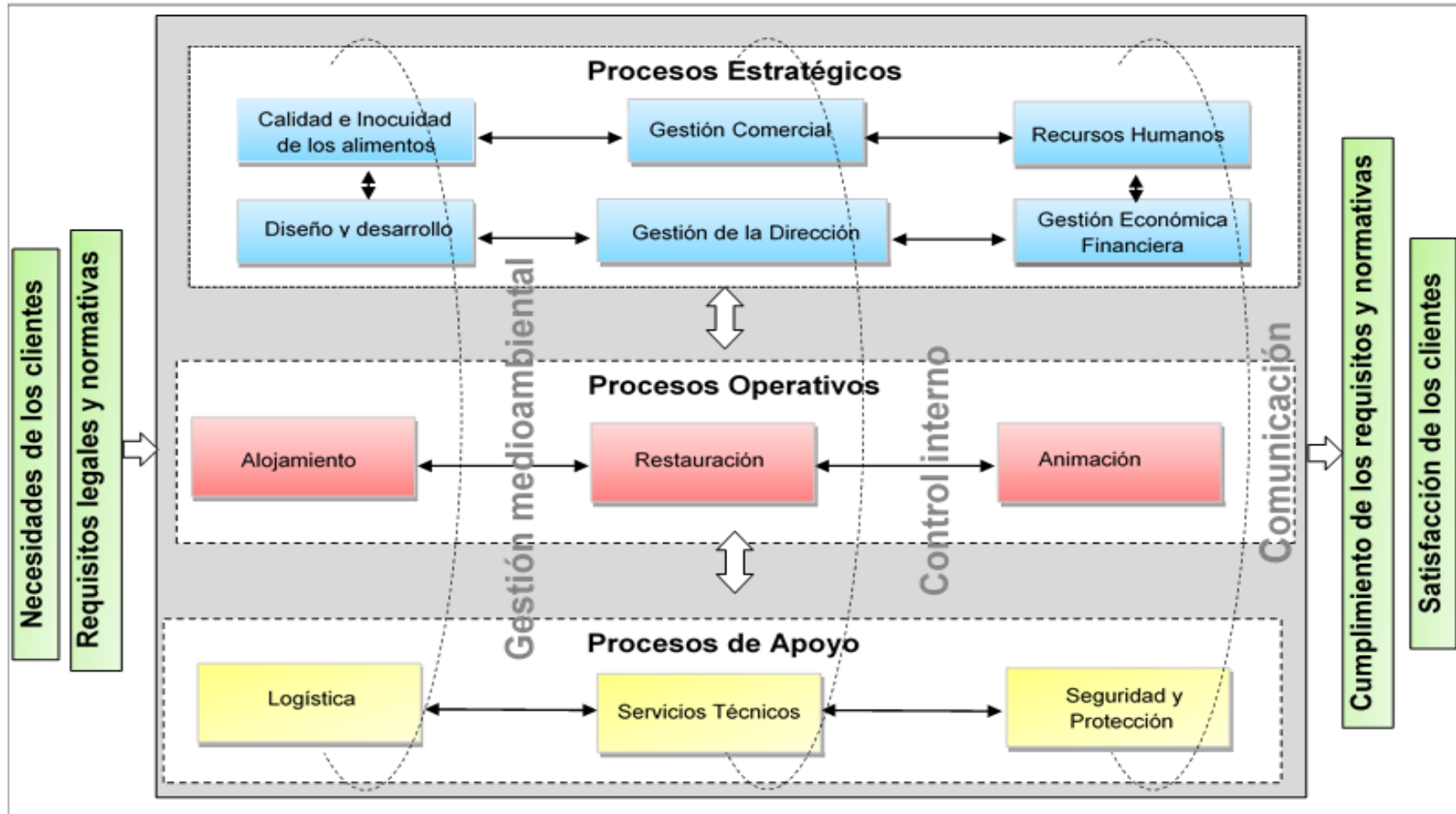
Anexo 6: Caracterización del capital humano del hotel



Anexo 7: Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 8: Mapa de procesos

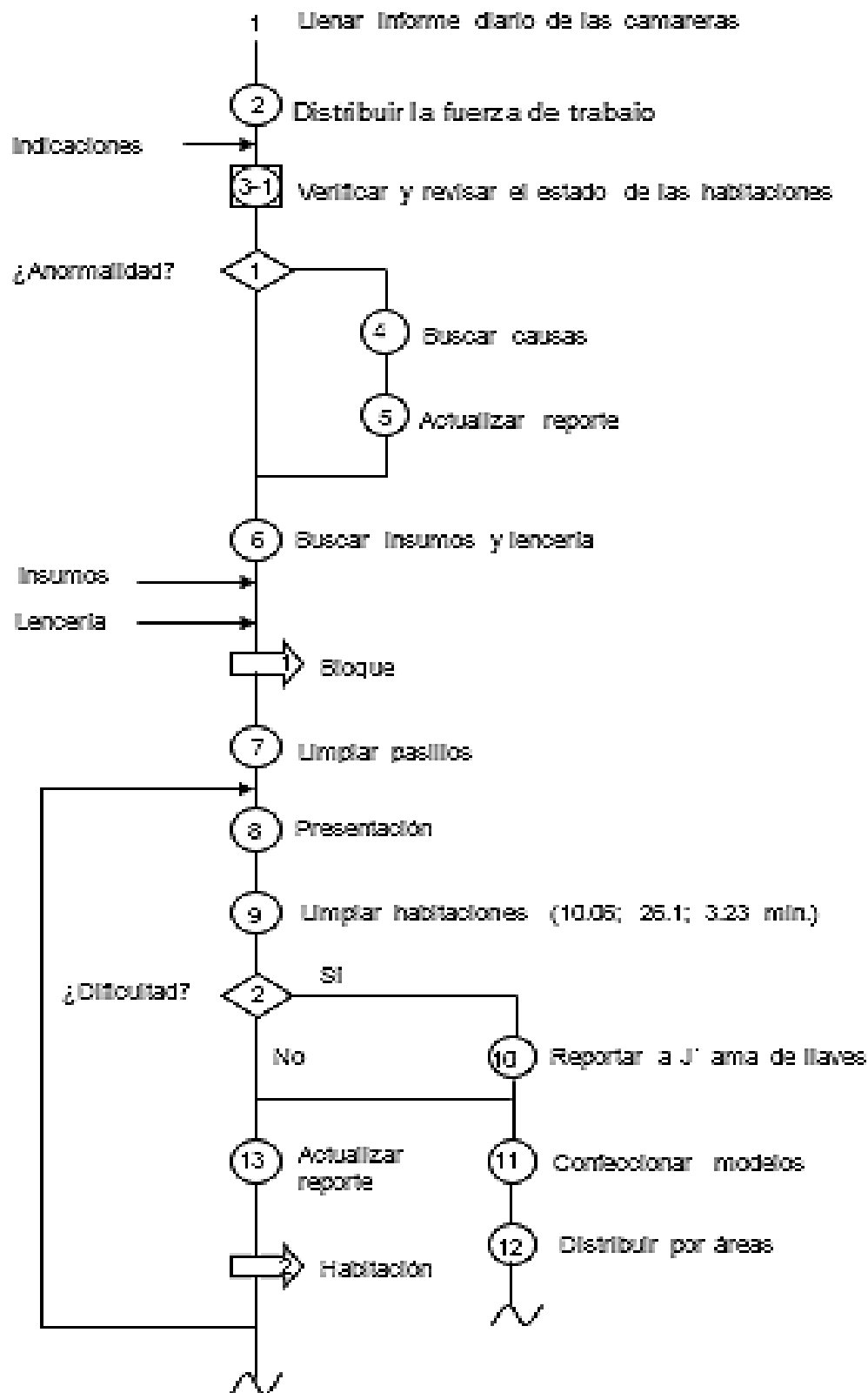


Anexo 9: Principales proveedores y sus surtidos

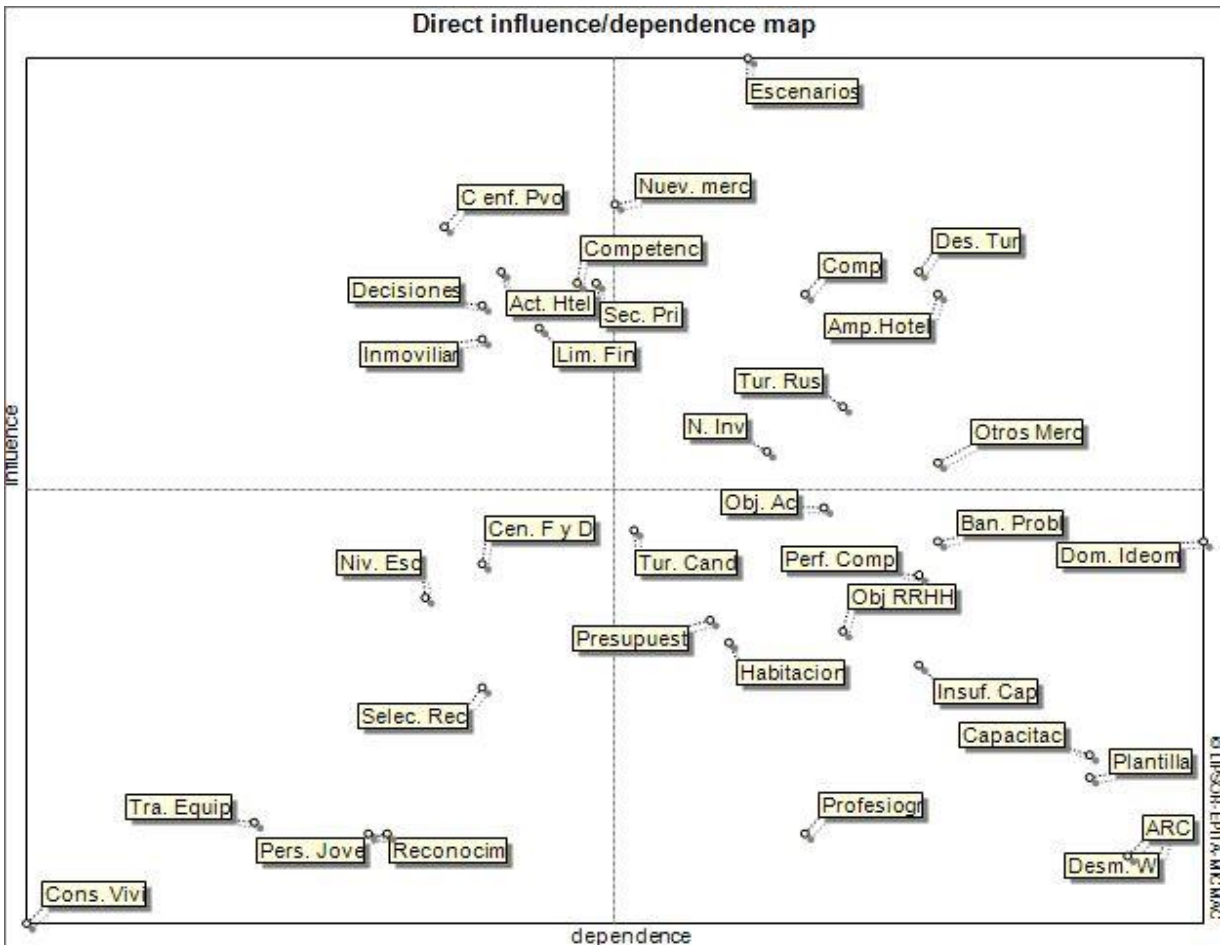
Principales Proveedores	Entradas
Trading House (ITH) S.A	-alimentos -bebidas -equipos -confecciones -cubertería -lencería
Cuba Ron S.A	-rones -licores
Lácteo Holguín	-quesos -helados -leche en polvo -yogurt
COPEXTEL	-equipos electrónicos
Suchel	-productos químicos para limpieza y aseo
Coracán	-productos en polvo (Bebidas y Helados)
CCSF Sabino Pupo	-fruta -vegetales -especias
Pesca Caribe	-productos del mar
Fondo de bienes culturales	-confecciones
Empresa Cárnica de Holguín	-carnes
Tecno Azúcar	-licores -edulcorantes
SASA	-piezas para equipos de transporte
Cítricos Ciego de Ávila	-frutas -vegetales
CIMEX	-equipos electrónicos
Havana Club Internacional	-rones Habana Club
Brascuba Cigarros	-tabacos
Bucanero S.A	-cerveza Bucanero y Cristal
Café Serrano	-café



Anexo 10: Diagrama del flujo de ama de llaves



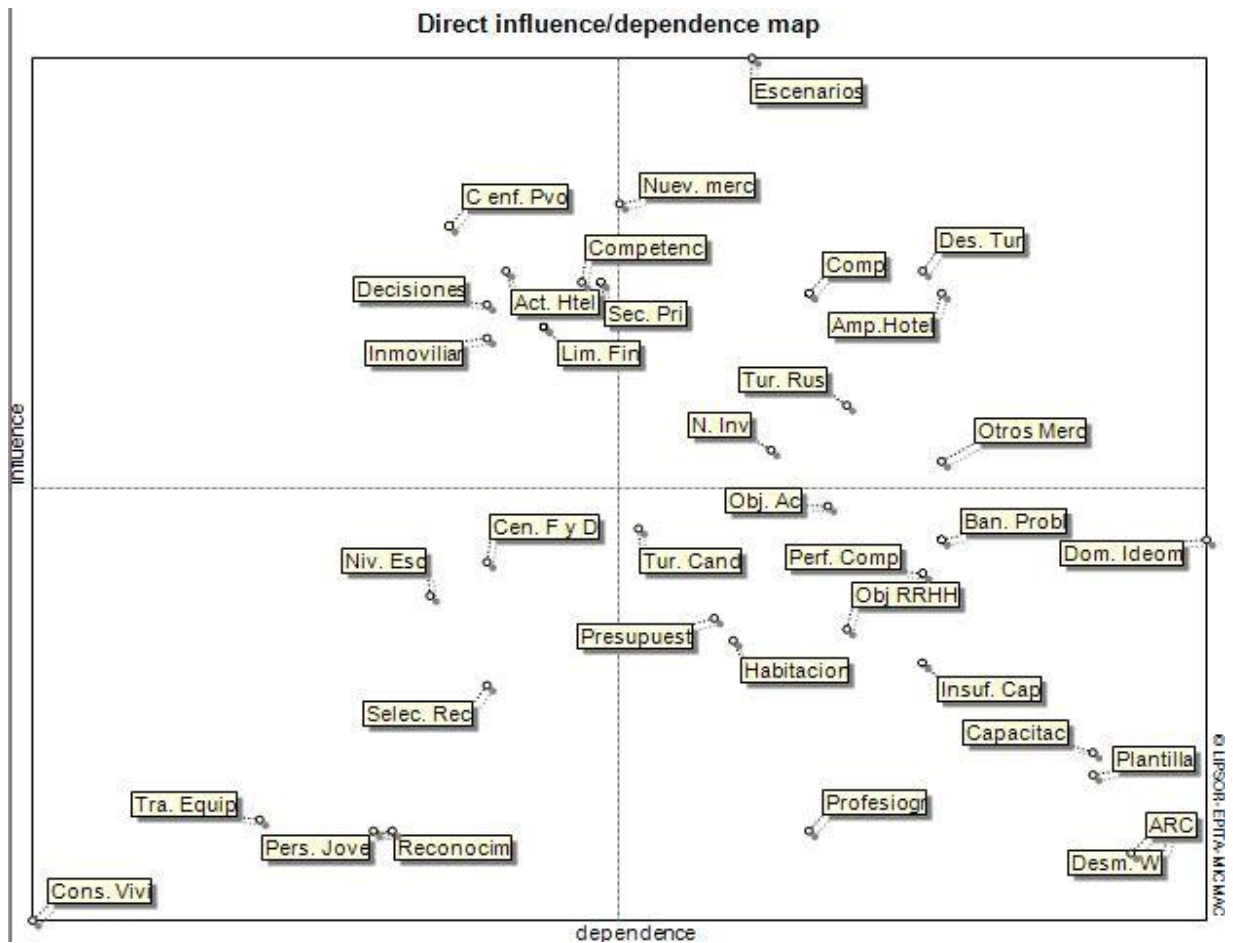
Anexo 12: Plano de motricidad-dependencia directa



Fuente: Software Micmac



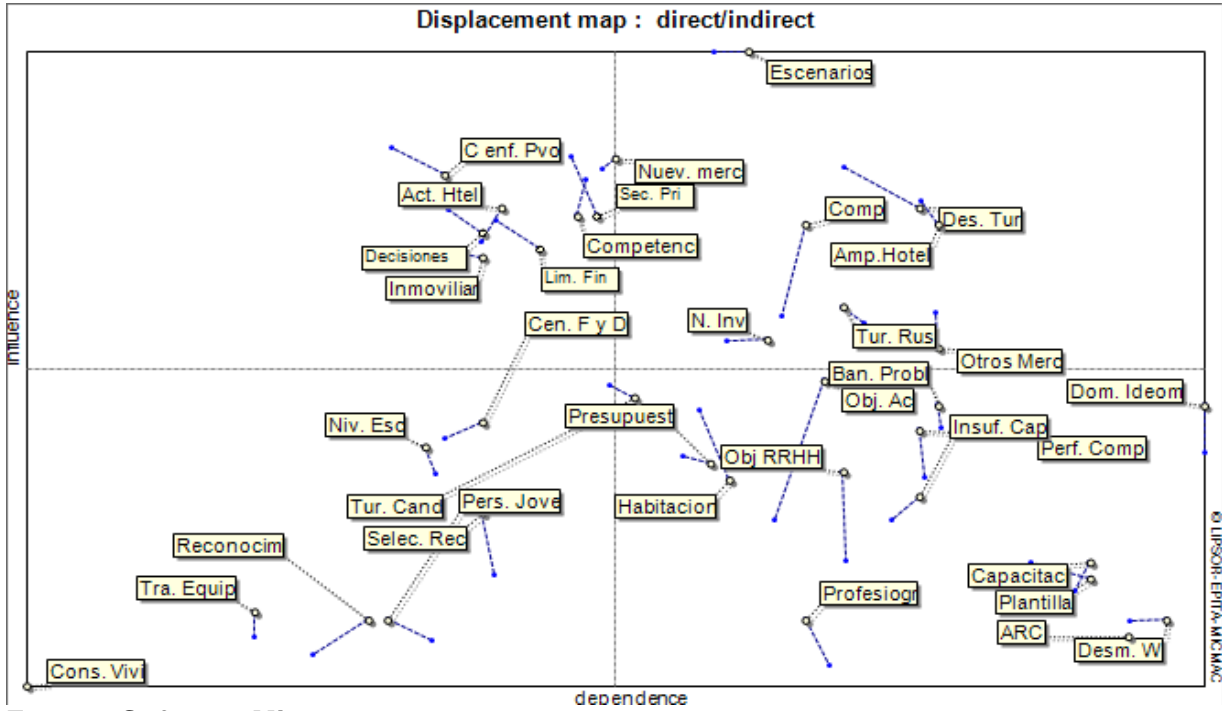
Anexo 13: Plano de motricidad-dependencia indirecta



Fuente: Software Micmac

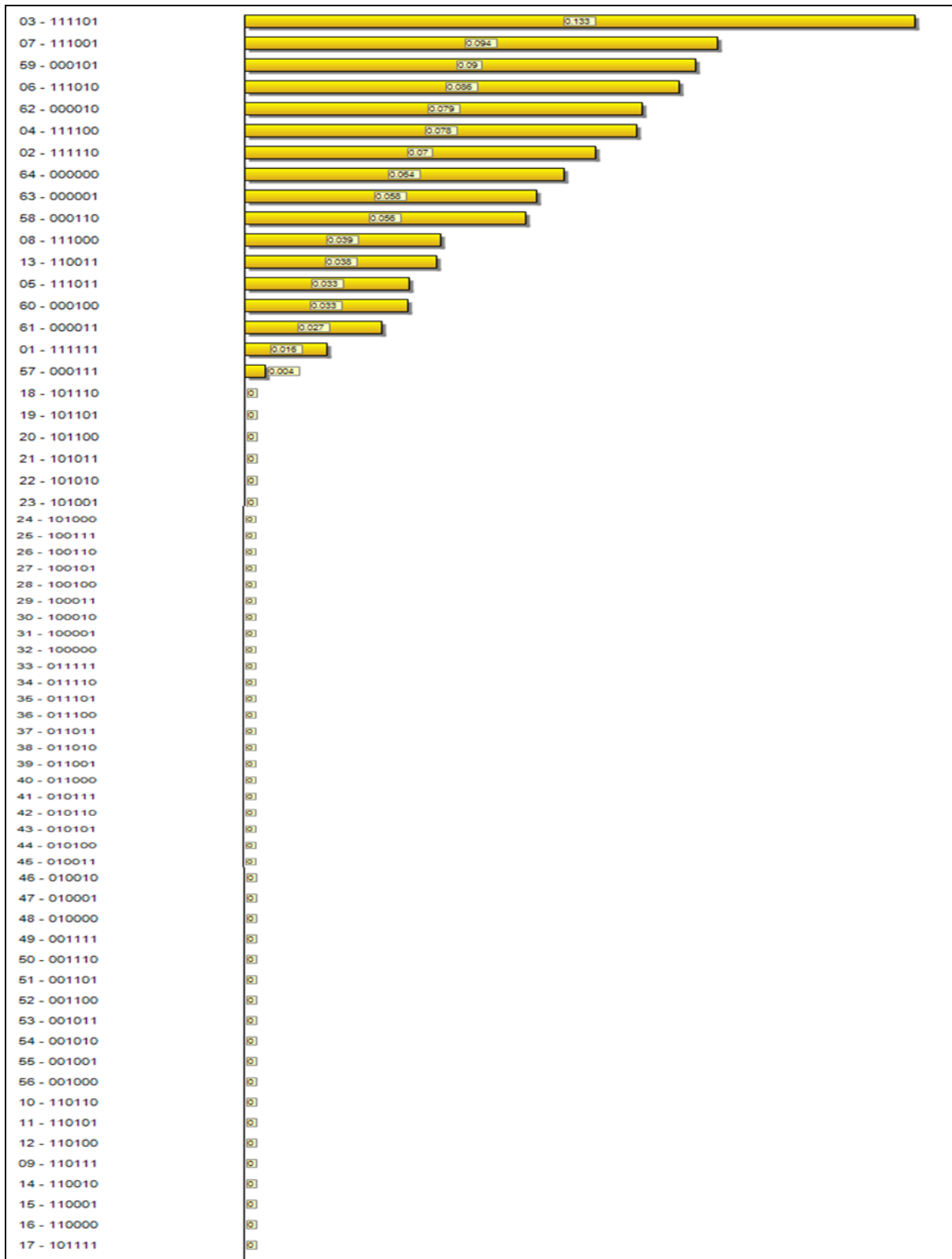


Anexo 14: Plano de influencia- dependencia desplazamientos de las variables



Fuente: Software Micmac

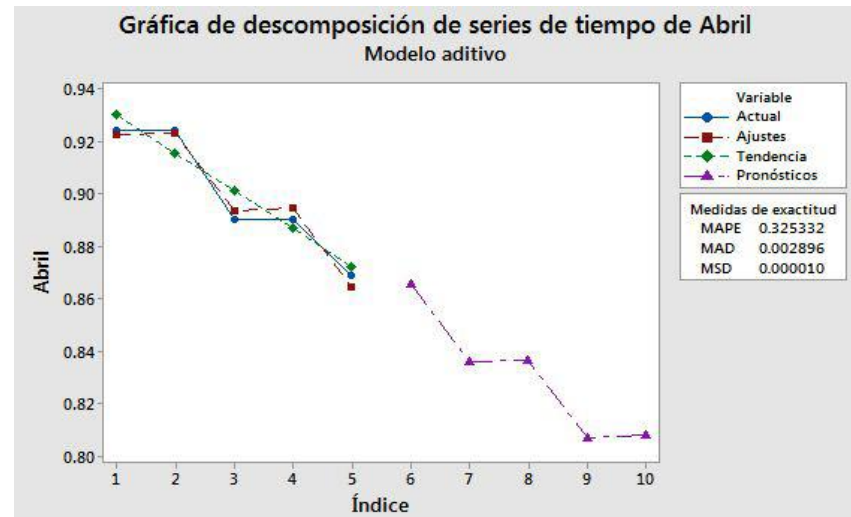
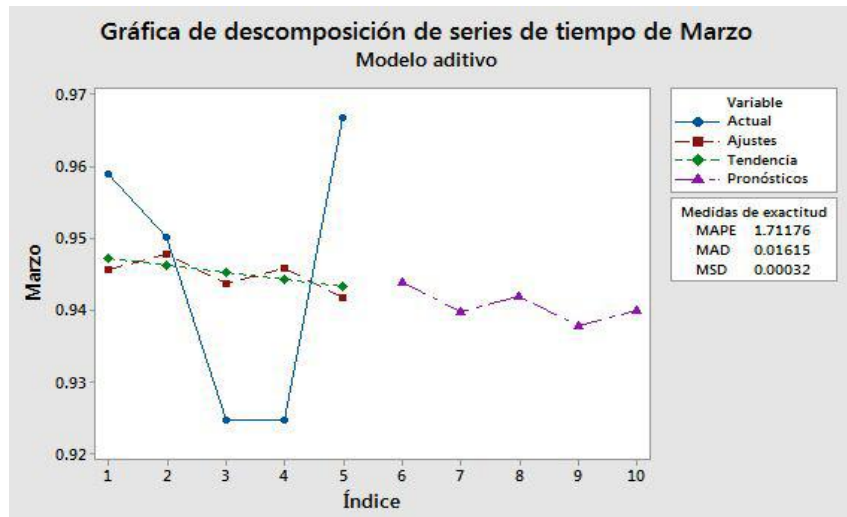
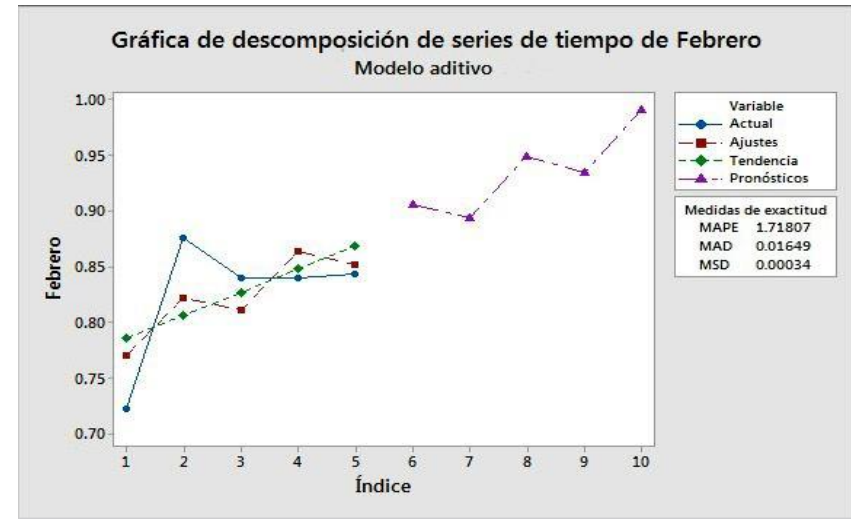
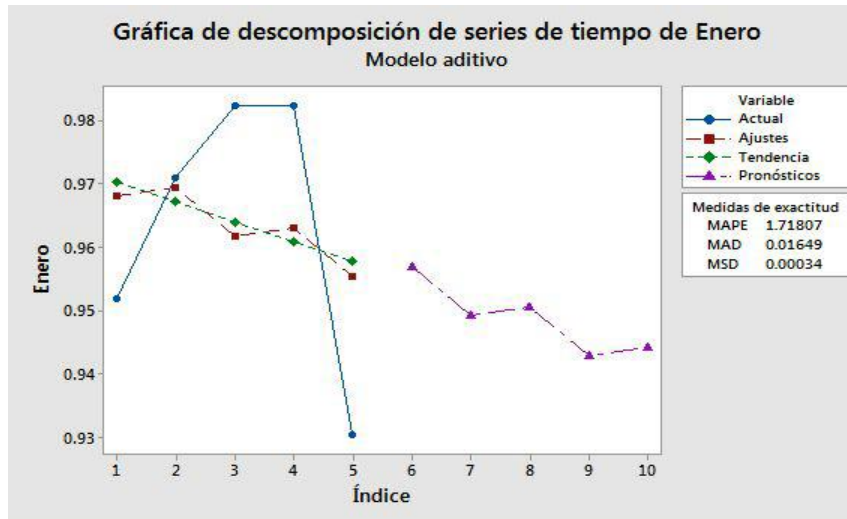
Anexo 15: Histograma para el análisis de los escenarios



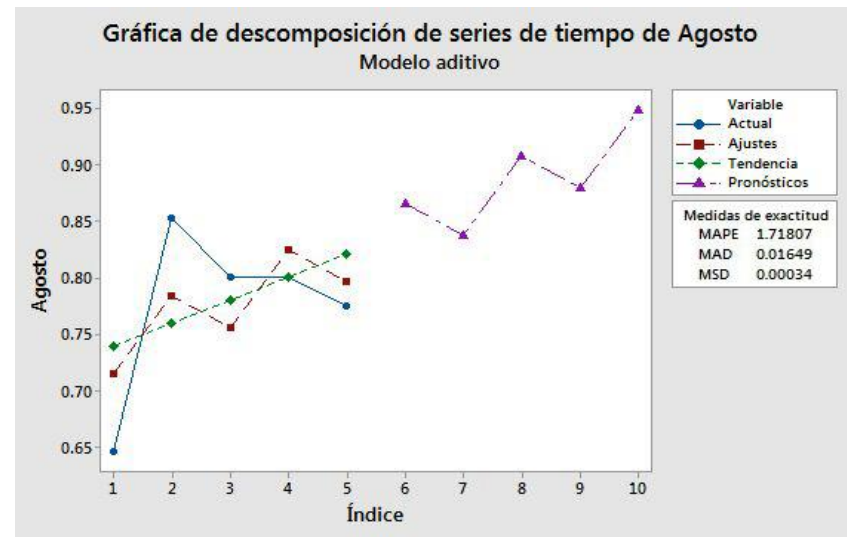
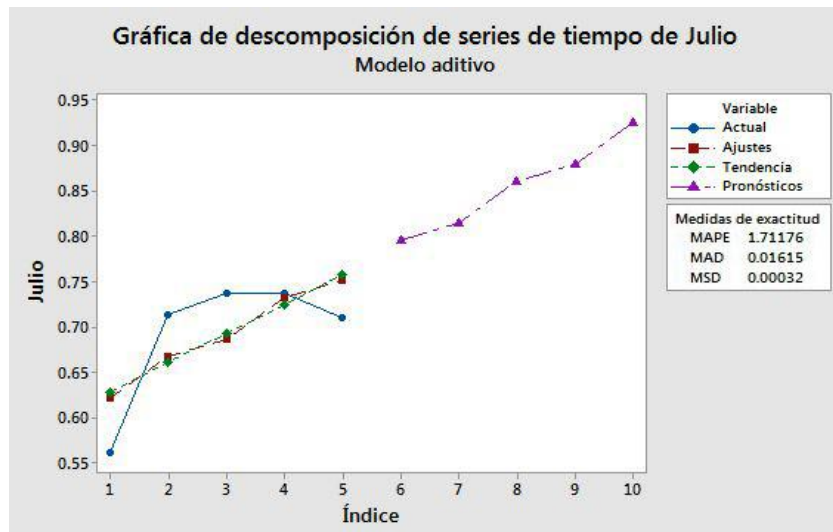
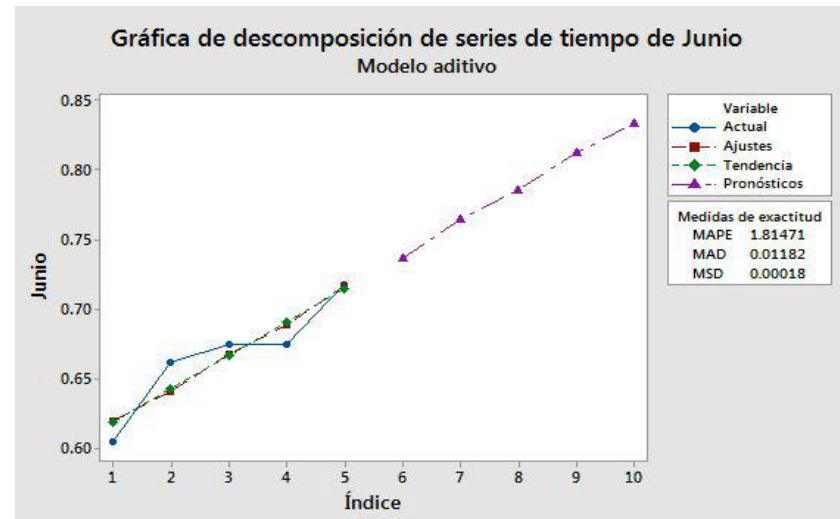
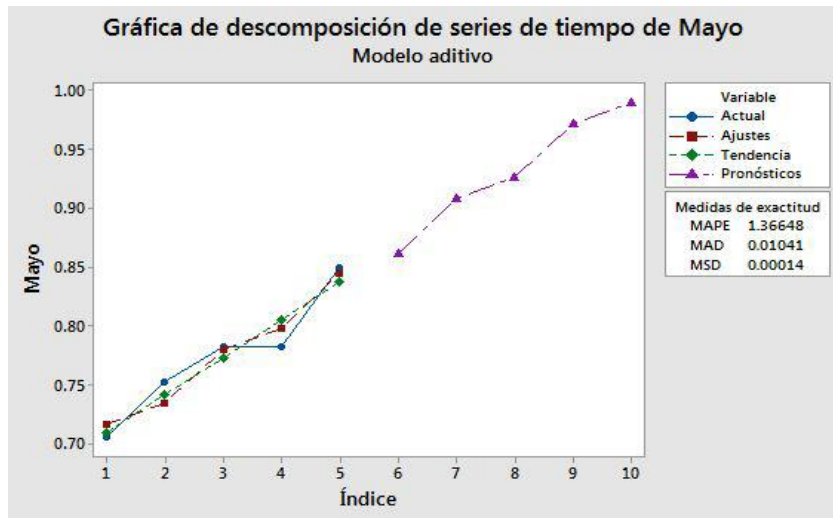
Fuente: Software Smic



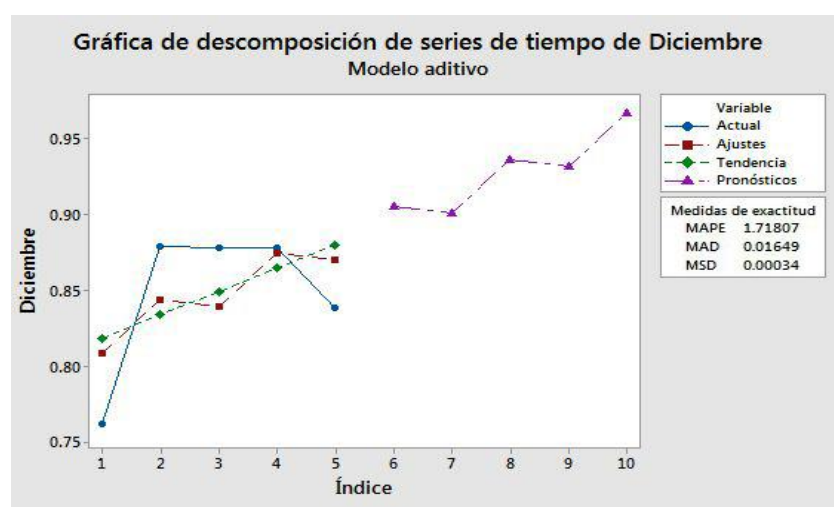
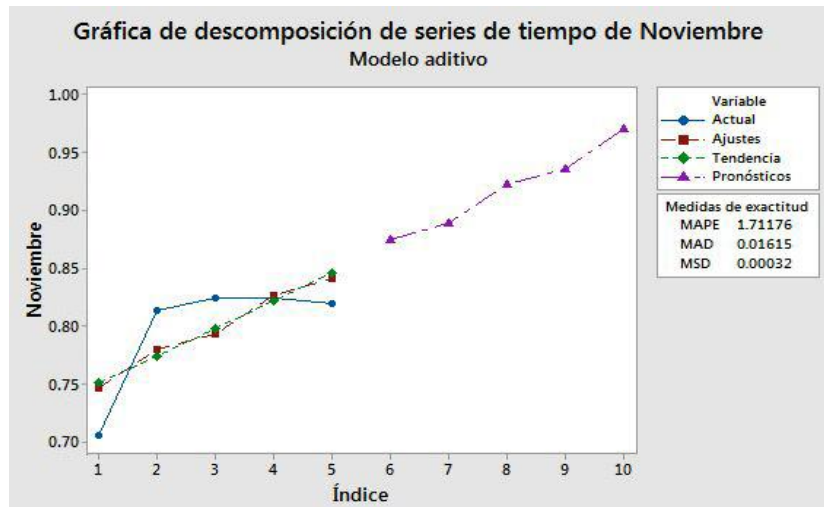
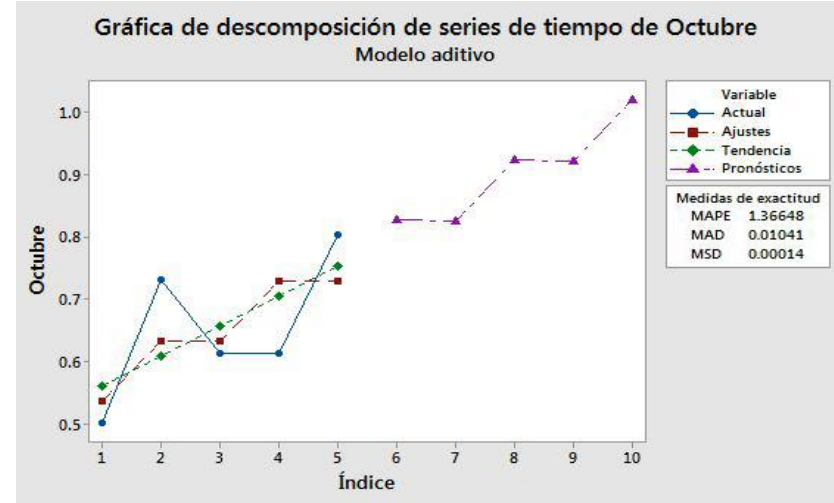
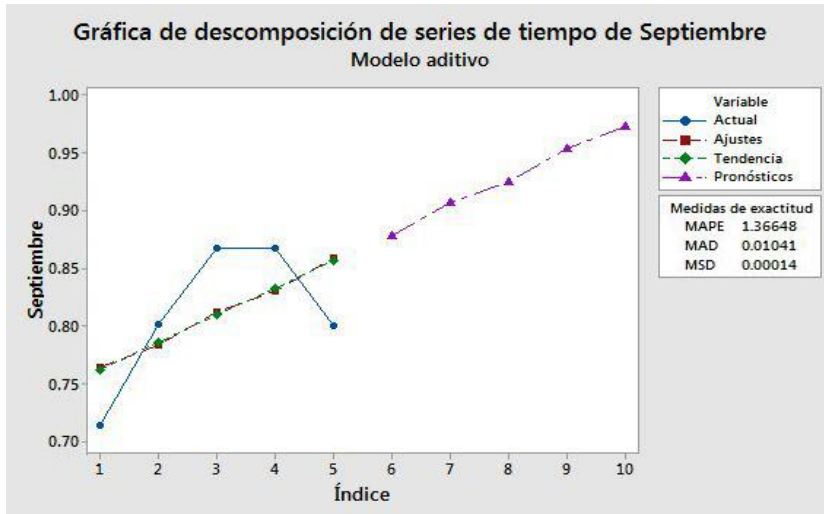
Anexo 16: Proyección de la capacidad



Anexo 16: Proyección de la capacidad(Continuación)



Anexo 16: Proyección de la capacidad (Continuación)



Anexo 17: Resultados de la fotografía a la camara

Procesamiento de la Fotografía

El tiempo operativo por unidad es de: 25.440 min/unidad.

% Pérdidas de tiempo por TTNR y TINR:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	2.08 %	3.13 %	2.08 %	0.00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 7.29 \%$$

% Incremento de la productividad del trabajo por la eliminación de las pérdidas de tiempo:

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	2.56 %	3.85 %	2.56 %	0.00 %

$$Ip_{TOTAL} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 8.97 \%$$

Norma de tiempo

$$Nt = \frac{TO}{U} \left(1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left(\frac{\sum TV}{TO} \right) = 28.88 \text{ min/u}$$

Norma de rendimiento

$$Nr = \frac{JL}{Nt} = 16 \text{ u/JL}$$

Comprobaciones:

TOc	TPCc	TSc	TIRTOc
422.89	27.11	0.00	0.00

$$\sum TVc = \frac{TOc}{TO} * TVc = 450.00 \quad JE - TIME = 450.00$$

No existen errores de cálculo.

Anterior
Resultados

Anexo 18: Necesidad estratégica del personal

Meses	Proyección de la cantidad de camareras necesarias																																																											
	2019												2020												2021												2022												2023											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Proyección de trabajadores	26	27	26	24	24	20	22	22	22	23	26	25	26	27	26	23	25	21	22	22	24	23	27	25	26	26	26	23	25	21	24	24	25	25	27	26	26	27	26	22	27	22	24	24	27	25	27	25	26	27	26	22	27	23	25	25	27	27	26	
Contrato indeterminado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13		
Contrato indeterminado ciclico necesario	13	14	13	11	11	7	9	9	9	10	13	12	13	14	13	10	12	8	9	11	10	14	12	13	13	13	10	12	8	11	11	12	12	14	13	13	14	13	9	14	9	11	11	14	12	14	12	13	14	13	9	14	10	12	12	14	14	13		
Plantilla actual	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37				
Pérdidas permisibles (Jubilaciones)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37			
Necesidad estratégica de personal	-11	-10	-11	-13	-13	-17	-15	-15	-15	-14	-11	-12	-11	-10	-11	-14	-12	-16	-15	-15	-13	-14	-10	-12	-11	-11	-11	-11	-14	-12	-16	-13	-13	-12	-12	-10	-11	-11	-10	-11	-15	-10	-15	-12	-12	-9	-11	-8	-10	-9	-7	-8	-12	-7	-11	-9	-9	-7	-7	-8



Anexo 19: Perfil de competencias

Camarera de Habitaciones

I. Datos Generales

1.1. Denominación del cargo: Camarera de Habitaciones

1.2. Categoría Ocupacional: Servicio

1.3. Grupo Escala: V

II. Misión del cargo: Garantizar una adecuada higiene y organización de su área, velando por la seguridad de la misma.

III. Responsabilidades:

3.1. **Bienes:** Ubicados en el área de almacenaje, equipos de pesaje, neveras, además de todos los productos adquiridos por la instalación

IV. Condiciones de trabajo:

4.1. **Esfuerzo:** Físico, estrés.

4.2. **Ambiente físico:** Adecuada iluminación, ventilación, cromatismo industrial, dimensiones ergonómicas del puesto de trabajo.

4.3. **Horario de trabajo:** Por turnos 8h/día

4.4. **Riesgos:** Caídas al mismo nivel, a distinto nivel, cortes, pinchazos y golpes. Manipulación y uso de los productos químicos. Condiciones ambientales en los lugares de trabajo (temperatura, humedad). Iluminación de los lugares de trabajo. Manipulación de cargas. Posturas forzadas. Movimientos repetitivos. Estrés laboral

4.5. **Equipos protectores:** Guantes, delantal

4.6. **Tiempo de Adaptación:** De 3 a 6 meses según las características del ocupante del cargo.

V. Cultura organizacional

5.1. Con todos los trabajadores de la entidad

Verticales: Comunicación, respeto, coordinación, cumplimiento de las orientaciones del organismo superior.

Horizontales: Intercambio de información, máxima comunicación, respeto, coordinación.



5.2 Competencias Esenciales:

- Orientación al servicio al cliente,
- Capacidad para aceptar las críticas,
- Capacidad para adaptarse al cambio,
- Capacidad para el trabajo en equipo,
- Alto grado de profesionalidad y calidad,
- Habilidades comunicativas,
- Creatividad

VI. Funciones del cargo

FUNCIONES

- Participar en reunión de información a las 9:00 AM
- Recoger fuerza de trabajo y llaves firmando el libro de recibo de llaves
- Recoger en el almacén lo necesario para su trabajo
- Limpiar las escaleras, pasillos y pantry de su área
- Organizar el carro y closet de la camarera
- Comenzar el trabajo repasando las habitaciones VL y luego las VS y ocupadas, dando prioridad a las habitaciones con el colgante “Haga la Habitación” o a una orientación dada por la Supervisora
- Realizar las siguientes tareas durante el día:
- Chequeo de todo cuanto ocurre en su piso
- Entrega y recibo de lencería mediante el control establecido
- Atiende solicitudes del cliente
- Reporte a mantenimiento
- Informe de las incidencias del área a Supervisora
- Entrega de objetos olvidados
- Responde por inventarios de lencería y activos fijos de su área
- Mantiene su porte y aspecto y normas de conducta
- Dejar su área limpia y organizada al terminar la jornada
- Entregar (5:00PM) las llaves y orden de trabajo dejando claro lo pendiente y firmando el libro de entrega de llaves



- Llevar los siguientes controles:
 - Inventario ideal de su área unido a la carta de responsabilidad de la misma
 - Inventario de medios básicos
 - Modelo de entrega y recibo de lencería.
- Otras actividades relacionadas con su labor.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto.



Anexo 20: Competencias del cargo

Elementos de Competencia	Competencias				
	A1		A2	A3	A4
A. Educación	Graduado de nivel medio superior		Cursos idiomas(inglés, ruso)	Cursos de decoración	Curso de SST
	B1	B2		B3	
B. Formación	III Nivel Idioma extranjero	Conocimientos sobre limpieza de superficies		Conoce todo lo relacionado con la calidad de servicio y atención al cliente	
	B4		B5		B6
	Posee conocimientos básicos en materias relacionadas con el turismo y la hostelería		Conoce todo lo relacionado con las leyes del medio ambiente		Posee conocimientos sobre seguridad e higiene en el trabajo
	C1		C2		C3
C. Habilidades, cualidades personales y actitudes	Capacidad de planificación		Operativo		Goza de un excelente prestigio
	C4	C5	C6	C7	C8
	Dinámico	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Preocupación por el orden y la calidad	Orientación al logro

	C9	C10	C11
	Responsable, motivado y muy organizado	Posee una gran capacidad de crítica	Tolerancia al estrés
	C12	C13	C14
	Mantiene buenas relaciones humanas	Posee habilidades comunicativas	Liderazgo
	D1	D2	
D. Experiencias en el cargo	Ha ejercido el cargo anteriormente o tiene experiencia en la actividad	Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo	

Anexo 21: Plan de acción

Acciones	Recursos	Responsable	Participan	Fecha de control	Fecha de ejecución
Gestionar el personal en función de la plantilla proyectada	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos		
Actualizar los perfiles de cargo con las nuevas competencias	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos		
Comunicar a la Agencia Empleadora las competencias necesarias a tener en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento del personal	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos		
Cursos de idiomas para los trabajadores	Materiales Humanos Financieros	Formatur	Trabajadores del proceso		
Curso de ética	Materiales Humanos Financieros	Formatur	Trabajadores del proceso		
Habilidades y destrezas	Materiales Humanos Financieros	Formatur	Trabajadores del proceso		
Seminarios sobre las características de los países emisores	Materiales Humanos Financieros	Formatur	Trabajadores del proceso		
Eliminar las pérdidas de tiempo, para lograr la norma de tiempo que resultó de la fotografía	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso		
Conferencia sobre la Organización del trabajo	Materiales Humanos Financieros	Formatur	Trabajadores del proceso		

Estrategias de marketing para que aumente el porcentaje de ocupación y reafirmar la tendencia de crecimiento	Materiales Humanos Financieros	Subdirector Comercial	Trabajadores del hotel		
--	--------------------------------------	--------------------------	---------------------------	--	--

