



**Universidad
de Holguín**

PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autora: Ing. Mayly Torres Álvarez

Tutora: Dra. C. Milagro Caridad Pérez Pravia

Dra. C. Any Flor Nieves Julbe



**CENTRO DE ESTUDIOS DE
GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Septiembre 2019



“El futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a este y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y construya”

Tomas Miklos

Ma Elena Tello



Dedicatoria

A mis padres por ser mi fortaleza, por su confianza, comprensión y consejos, por ayudarme a entender las diferentes situaciones, por demostrarme cuán importante soy para ellos, por enseñarme lo maravillosa que es la vida y porque caminando a su lado todo resulta más fácil.



Agradecimientos

A Dios, porque su presencia en mi vida transmite paz, seguridad y felicidad, alivia mis preocupaciones y me ayuda a creer que nada es imposible cuando se tiene fe, porque me sostiene en sus brazos cuando estoy cansada, porque me da la oportunidad de ser mejor persona y poner al servicio de los demás mi esfuerzo, por luchar cada batalla conmigo, por los regalos tan maravillosos que me ha obsequiado, por perdonar mis errores y amarme tanto;

A mis padres amados, por ser el principal impulso y fuente de inspiración para emprender este sueño;

A Julio, mi gran amor, por estar cuando más lo necesito porque su buen humor y buen juicio aporta visiones diferentes en situaciones complejas, por acompañarme todo este tiempo y por representar un ejemplo a seguir en lo moral y en lo intelectual,

A mis hermanos, por estar presentes aconsejándome y perseverando conmigo, porque su incondicionalidad proviene de un amor infinito que me transmiten, por consentirme, por escucharme con paciencia, y ayudarme a enfrentar todos mis miedos;

A mis sobrinos porque en momentos de angustias me regalan sus sonrisas y miradas inocentes y sus caricias tan tiernas logran que se minimicen los problemas;

A mis abuelos queridos, porque los regaños que recibí aportaron a mi educación y sus caricias a moldear mi carácter, por permanecer en mi vida a lo largo de los años;

A mis mejores amigos, Lili, Elisa, Arturo y Ernest por dejarme descubrir la belleza que hay en sus corazones, y la sinceridad de sus palabras, por estar a mi lado cuando más lo he necesitado, por abrazarme en ese momento que me hace mucha falta, por aceptar mis errores y ayudarme a no cometerlos más, por acompañarme a enfrentar y adaptarme a los cambios de la vida por motivarme a perseguir mis sueños;

A mis amigos, Lexie, Elizabeth, Clauchichi, Noldi, Rey, Carlí, Yoli, Maire, Kire, Leudis, Meylin, Dia, Osmel, Ernesto, Coloma y Yaima por darle música y color a mi vida, por recordarme que debo sonreír para aliviar el estrés, por sus mensajes alentadores a cualquier hora del día y por regalarme su tiempo;

A mis tutoras Milagro y Any Flor, por su incondicionalidad, por hacerme partícipe de esa combinación de amor, positivismo y perseverancia con la que cuentan, por preocuparse por mí y mis resultados,

A todos los profesores y compañeros de la maestría de dirección y del departamento de ingeniería industrial, en especial a Lao, Bety y Clara que me han apoyado durante el período de maestría.

A Nety, Tere y Noel por todo su apoyo y preocupación durante el tránsito por Brisas Guardalavaca.

RESUMEN

Actualmente se reconoce que el recurso humano es un elemento de ventaja competitiva para las organizaciones, de ahí que de su eficiente planificación dependan los buenos resultados de las mismas. Por otro lado, imprimirle un enfoque prospectivo estratégico a esta planificación es imprescindible para prever qué y cuántos recursos humanos se necesitan en un plazo estratégico para lograr los objetivos y enfrentar los retos futuros. Específicamente, en el sector del turismo, esta idea cobra especial significación, por su avalado crecimiento sostenido en los últimos años. La investigación se plantea como objetivo general desarrollar un procedimiento para la planificación de los recursos humanos del proceso de alojamiento con un enfoque prospectivo estratégico en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.

La aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín contribuyó a planificar en el tiempo la plantilla necesaria en cantidad y calidad del proceso de alojamiento al identificarse las variables asociadas, posibles eventos del futuro y el escenario por el que los expertos apuestan; anticipándose a posibles problemas derivados de excesos o déficit de personal y necesidades futuras de formación para cuyo alcance se definieron objetivos y se propuso un plan de acción.

Entre los métodos empleados se encuentran Pareto, tormentas de ideas, Delphi, Entropía, Matriz Multicriterios y Multiniveles, el análisis estructural (Micmac) y 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), Ucinet y *softwares* libres del instituto Lipsor de Francia.



ABSTRACT

It is currently recognized that the human resource is an element of competitive advantage for organizations, hence the good results depend on their efficient planning. On the other hand, printing a strategic prospective approach to this planning is essential to anticipate what and how many human resources are needed in a strategic timeframe to achieve the objectives and face future challenges. Specifically, in the tourism sector, this idea takes on special significance, for its guaranteed sustained growth in recent years. The research aims to develop a procedure for planning the human resources of the accommodation process with a strategic prospective approach at the Brisas Guardalavaca hotel in Holguin.

The application of the procedure at the Brisas Guardalavaca hotel in Holguín helped to plan in time the necessary workforce in quantity and quality of the accommodation process by identifying the associated variables, possible events of the future and the scenario by which the experts bet; anticipating possible problems arising from excess or deficit of personnel and future training needs for whose scope objectives were defined and an action plan was proposed.

Among the methods used are Pareto, brainstorming, Delphi, Entropy, Multicriteria and Multilevel Matrix, structural analysis (Micmac) and the cross-impact method (Smic). Among the software used are MedTrab 2.0, Minitab version 17.0, Statistic Program for Social Sciences (SPSS), Ucinet and free software from the Lipsor Institute in France.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planeación de los recursos humanos. Fundamentos	6
1.1.1 Análisis conceptual de la planeación de los recursos humanos	6
1.1.2 Características principales de la planeación de recursos humanos.....	8
1.2 Planeación prospectiva estratégica. Fundamentos	11
1.2.1 Evolución de la planeación prospectiva estratégica	11
1.2.2 Análisis conceptual de planeación prospectiva estratégica	14
1.2.3 Características principales de la planeación prospectiva estratégica	17
1.2.4 Principales herramientas vinculadas a la planeación prospectiva estratégica	19
1.3 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos	20
1.3.1 Enfoques que tributan al empleo de la prospectiva estratégica en la planeación de recursos humanos.	22
1.4 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca	26
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO	28
Fase I: Preparación inicial	29
Fase II: Planeación prospectiva.....	31
Fase III: Planeación estratégica del personal	35
Fase IV: Solución estratégica	39
Fase V: Implementación y control	41
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA DE HOLGUÍN	43
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63
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 este contexto, 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. La planificación estratégica del personal va mucho más allá del día a día de la planificación operativa. Es la previsión anticipada de los cambios internos que se deberá efectuar la empresa para adaptarse a un ambiente competitivo en constante cambio, orientándose no solo a las necesidades cuantitativas, sino que reconoce y abarca la planificación de las competencias humanas, logrando tener un enfoque mixto de integración de ambos aspectos. La determinación de las plantillas debe ser un proceso dinámico, responder a las necesidades de la producción o los servicios, para garantizar el cumplimiento de los niveles de eficiencia y productividad necesarios.

La planeación de los recursos humanos ha sido estudiada por diferentes autores a lo largo de la historia, transitando por diferentes estadios en su evolución, desde los análisis cuantitativos necesarios para determinar el número de trabajadores hasta convertirse en un proceso más complejo que abarca también elementos cualitativos y acciones, presupuestos y medios necesarios dirigidos a disponer de forma proactiva de los recursos humanos requeridos para cumplir los objetivos estratégicos de la organización (Machado Labrada, de Miguel Guzmán & Marrero Fornaris (2010)).

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. La legislación en Cuba vinculada al proceso de planeación de recursos humanos ha sufrido transformaciones, entre ellas se han derogado la Resolución 26/2006 del MTSS: Reglamento general sobre la organización del trabajo, las Normas Cubanas 3000:2007: Sistema de gestión integrada de capital humano y la Resolución 36/2010 del MTSS: Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos; cobrando vigencia la Ley No. 116 de 2013: Código de trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Decreto No. 326 de 2014: Reglamento del Código de Trabajo.

En la lucha por lograr los niveles de competitividad deseados, las empresas desarrollan estrategias, entre estas clasifica con ventajas la aplicación de técnicas prospectivas, las cuales han 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

diferentes empresarios. Insertar esta idea en las planificaciones de recursos humanos, forma parte de los esfuerzos desarrollados para que las organizaciones no solo se centren en la planeación de personal a corto plazo, sino que además planifiquen los horizontes futuros deseados con el personal necesario para alcanzarlo, en los que identifiquen y consideren el comportamiento de las variables que influyen y que han sido omitidos en sus planificaciones. Si se cuenta con una estructura humana en las cantidades requeridas y con las competencias necesarias entonces se está en condiciones de enfrentar a la competencia, que cada día se hace mayor, pues los clientes son cada vez más exigentes.

En el turismo, la idea de una planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos cobra especial significación, pues este sector constituye una fuente de ingresos en divisas fundamental para el país. Para la actividad hotelera es más compleja esta tarea y aunque existen resoluciones al respecto, resulta muy engorrosa la aplicación de las mismas.

La agenda de desarrollo sostenible hasta el 2030 incluye en el objetivo 8 la necesidad de elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que promueva la cultura y los productos locales. Cuba tiene pleno compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030 y para ello ha alineado 6 ejes estratégicos en nuestro Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y definido entre los sectores estratégicos, el turismo, perfeccionando el de ciudad y el de sol y playa. 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. Por la significación que tiene el sector del turismo para el desarrollo del país se ha dedicado especialmente el apartado IX Política para el Turismo en los lineamientos de 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, entre estos figuran: Lin. 209, 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 segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista. Lin. 210, continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” y el Lin. 211, perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación y potenciando la comunicación promocional.

Según las investigaciones analizadas, autores como Nieves Julbe, 2004; Departamento administrativo de la función pública, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Hernández

Domínguez, 2009; De Miguel Guzmán, 2010; Ruíz Torres, 2013; Hechavarría Leyva, 2014 y Miklos, 2015 han trabajado la planeación de recursos humanos cuantitativa y cualitativa a nivel organizacional utilizando metodologías, algunos relacionados al sector turístico, pese que no se utilicen técnicas de la planeación prospectiva estratégica, por lo que existe carencia de estudios que anticipen la necesidad de personal cuantitativa y cualitativa en un futuro deseable para la entidad.

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 no se tiene en cuenta las variables que influyen en las proyecciones de la plantilla entre ellas, las nuevas inversiones que contribuyan a facilitar y agilizar el trabajo, las posibles ampliaciones del hotel. Baja consideración de los aspectos que desde el orden organizacional inciden en la movilidad de los recursos humanos. Prescinden de una metodología para la planeación de personal adaptable en el largo plazo, no se tienen en cuenta los escenarios futuros de desarrollo, considerándose un único escenario, el que otorga un gran peso al análisis del pasado en la determinación del futuro, por lo que la planeación de los recursos humanos tiene un carácter prospectivo estratégico 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 necesarias para aprovecharlo; como cuantitativo, lo que provoca un estado de déficit o excedencia.

Específicamente el proceso de alojamiento es uno de los que mayores ingresos aporta al producto de la misma y de los más complejos para planificar la fuerza de trabajo pues al estar en contacto directo con el cliente hace que dependa de la estacionalidad del hotel. Según las opiniones de los clientes sobre el nivel del servicio recibido, relacionado con este proceso, se obtuvo un 44,3 % de insatisfacciones. Se pudo constatar que los aspectos con mayores deficiencias resultaron ser el confort de habitaciones y el servicio de camareras con un Índice de Satisfacción de los Clientes (ISC) de 8,44 y 8,52 respectivamente, el déficit de camareras ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de actividad, exceso de carga de trabajo, lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos e internos. Por otra parte, el exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario y bajo nivel de productividad. En entrevistas realizadas a las camareras se constató que se quejan de sobrecarga laboral pues en temporada alta, aumenta el número de salidas (habitaciones vacías sucias) lo cual obliga a una intensidad de trabajo muy alta.

Del análisis anterior se formula como **problema científico**: ¿Cómo planificar los recursos humanos del proceso de alojamiento con un enfoque prospectivo estratégico en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín? El **objeto de investigación** se concretó en: la Planeación

de Recursos Humanos. Para darle solución al problema planteado se definió como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para la planificación de los recursos humanos del proceso de alojamiento con un enfoque prospectivo estratégico en el 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 recursos humanos y la planeación prospectiva estratégica.
2. Diseñar un procedimiento para la planificación prospectiva estratégica de los recursos humanos del proceso de alojamiento.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín.

El **campo de acción** abarca la planificación prospectiva estratégica de los recursos humanos del proceso de alojamiento en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Se plantea como **hipótesis**, el desarrollo de un procedimiento para la planeación de los recursos humanos del proceso de alojamiento con un enfoque prospectivo estratégico contribuye a determinar la fuerza de trabajo necesaria en cantidad y con las competencias requeridas para el escenario apuesta del hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. 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 planeación prospectiva estratégica
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis de la planeación de recursos humanos 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, el método de Pareto, tormentas de ideas y el método Delphi. Entre las técnicas multicriterios se emplearon: el método de Entropía, y la Matriz Multicriterios y Multiniveles. 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, softwares libres del instituto Lipsor de Francia y herramientas del paquete de Microsoft office.

La tesis se estructuró en tres capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial relacionado con la planeación de los recursos humanos y la planeación prospectiva estratégica, en el capítulo II se diseña un procedimiento para la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos en el proceso de alojamiento y en el capítulo III 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 planeación de los recursos humanos (PRH), y la planeación prospectiva estratégica (PPvE); llegando a la elaboración del concepto de planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos (PPvERH) y al análisis de la aplicabilidad del tema en el sector turístico en Cuba, específicamente en el hotel brisas Guardalavaca de Holguín. El estudio sigue la lógica que se muestra en la figura 1.1.

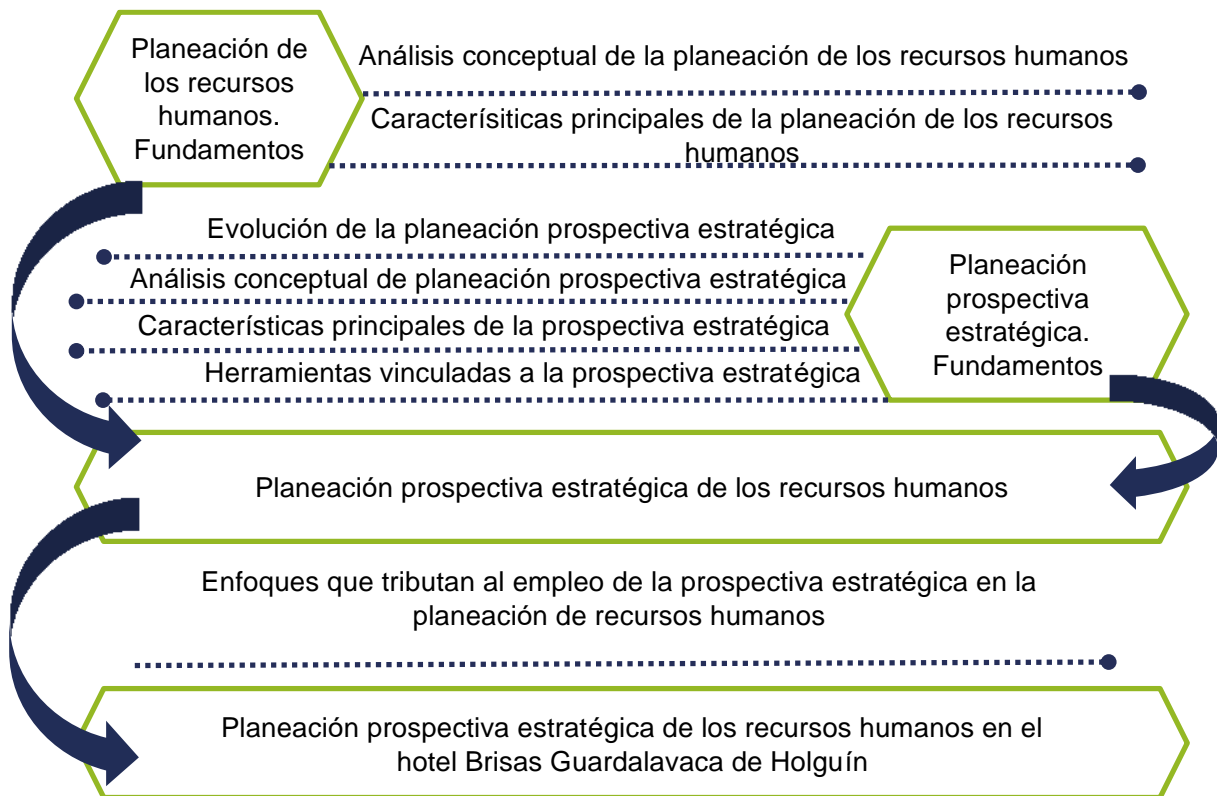


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Planeación de los recursos humanos. Fundamentos

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 recursos humanos proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que la misma necesita.

1.1.1 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 particularidades 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).

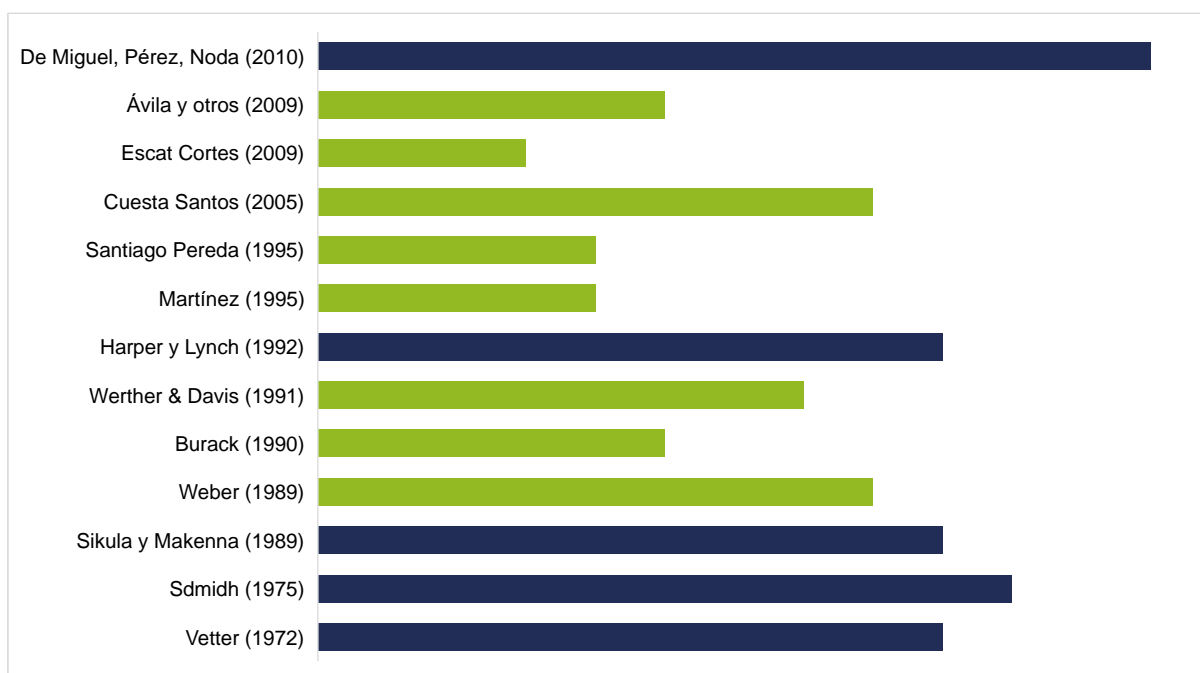


Figura 1.2: Análisis de los conceptos de planeación de los recursos humanos

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”.

1.1.2 Características principales de la planeación de recursos humanos

La PRH constituye una de las funciones más importantes de la gestión de recursos humanos ya que permite enfrentar los cambios a los cuales puede estar expuesta la empresa desde el punto de vista económico, tecnológico, relacionado con la oferta y la demanda; todo esto proyectado a las necesidades de personal. De ahí la importancia que para los directivos tiene encaminar esfuerzos y recursos para manejar y controlar estos cambios con el fin de asegurar el reclutamiento y formación del capital humano que permita garantizar a la empresa una posición sólida ante los cambios del entorno.

La planeación óptima de los recursos humanos permitirá a la empresa mantener un crecimiento seguro y firme en el medio en que se desenvuelva. Para lograr esto debe contar con planes operativos a largo plazo pero que a su vez vayan acompañados de planes a mediano y corto plazo, identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas (Cuesta Santos, 2010). El corto plazo se establece generalmente para un año, y se centra en el análisis cuantitativo de una plantilla existente con determinada característica estableciendo necesidades y objetivos a cumplir de forma inmediata. El mediano plazo estará comprendido entre los dos y tres años y permitirá profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la plantilla futura. El plan indicará el perfil de competencias de los puestos de trabajo e incorporará los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permita formar al personal adecuado en función con las características y exigencias del puesto de trabajo. El largo plazo consiste en la elaboración de planes generales que permitan detectar modificaciones en el entorno y poder prever así la introducción de medidas necesarias para el correcto funcionamiento futuro del proceso de producción o servicios, definiendo la estructura ocupacional con que debe contar la entidad en el futuro.

Miguel Guzmán (2006) determinó una serie de conclusiones 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 gestión de recursos humanos 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 según son los siguientes:

1. Optimizar el factor humano en la empresa: La organización la componen personas y optimizar este factor puede significar una mejora sustantiva en los resultados de la empresa.
2. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cuantitativa y cualitativa: En diferentes momentos temporales podemos tener diferentes necesidades en cuanto a la plantilla, saber planificarlo nos ayudará a optimizar los recursos. No sólo deberemos controlar las personas que necesitamos, sino los perfiles a los que han de corresponder. Tanto que falte personal como que sobre es un problema que afecta a los resultados de la empresa.
3. Desarrollar, formar y proporcionar al personal actual en función de las necesidades futuras: Planificar nos ayudará a atender en el presente las necesidades que tendremos en el futuro. De cara a la formación es fundamental ya que nos permitirá disponer de plantillas adecuadamente formadas para las necesidades que tenga o vaya a tener la empresa.
4. Anticiparse a problemas derivados de excesos o déficit de plantillas, mejorar el clima: Si evitamos problemas, mejoraremos el clima de la organización. La sensación de ir “apagando fuegos” en el día a día suele crear un clima que no favorece el correcto trabajo.
5. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa: Planificar nos ayuda a maximizar beneficios, objetivo principal de cualquier organización. Si conseguimos prever posibles problemas, incidencias o necesidades, nos podremos adelantar para poner los medios necesarios, minimizando el problema o maximizando la oportunidad.
6. Mantener una ventaja competitiva: Si no planificamos, si no estudiamos al mercado y a la competencia, no podremos anticiparnos y tomar ventaja. Es fundamental la parte estratégica en nuestro departamento como ventaja competitiva.

Dentro del proceso de planeación existen cuatro principios básicos que ayudan a desarrollar una ciencia práctica de la planeación:

1. Principio del factor limitante: Al seleccionar cada alternativa, a medida que con mayor precisión se puedan reconocer y resolver los factores restrictivos o críticos para el logro de la meta deseada, más fácil se podrá seleccionar la alternativa más favorable.
2. Principio de compromiso: Para que la planeación sea lógica debe cubrir un periodo tan amplio como sea necesario para prever, en la medida de lo posible y a través de una serie de acciones, el cumplimiento de compromisos contraídos en una decisión tomada el día de hoy.
3. Principio de flexibilidad: A medida que se pueda dotar a los planes de mayor flexibilidad, menor será el peligro de pérdidas por hechos inesperados, pero debe sopesar el costo de la flexibilidad en comparación con sus ventajas.
4. Principio del cambio de rumbo: A medida que más amplio sea el período que abarque las decisiones de planeación, más importante es que se analicen periódicamente los hechos y las expectativas. También será necesario reelaborar los planes para mantener la dirección hacia la meta deseada.

La planeación de recursos humano cuenta con dos dimensiones fundamentales: la planeación cuantitativa y la cualitativa. Es importante recordar que ninguna de las dos tiene más importancia que la otra, sino que ambas se complementan. Unidas, según expresa Cuesta Santos (2005), dotan a la empresa del número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos de trabajo adecuados en el presente y futuro previsible.

El enfoque cuantitativo consiste en pronosticar la excedencia de recursos humanos y el déficit en una organización. Existen varios métodos para la determinación de plantillas como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas. Sin embargo, en cualquiera de esos métodos la expresión recurrente se resume en la conocida carga/capacidad.

El enfoque cualitativo que se compromete en la formación, el desarrollo y la creatividad de los empleados. Conviene sustituir la visión parcial y específica, y debe suponer además que un trabajador está en capacidad de desempeñar una gran cantidad de operaciones y se le contrata para ello. Por lo que este nuevo enfoque exige el diseño de cargos amplios, genéricos y altamente flexibles. Además, este nuevo modelo de organización hace posible el mejoramiento continuo de la productividad y al mismo tiempo hace viable un nuevo papel del trabajador dentro de la empresa. Todo ello conlleva a poseer un recurso humano más preparado y con mayores conocimientos. Se reconoce un tercer enfoque, el mixto, el mismo es la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, tiende a producir mejores resultados.

1.2 Planeación 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 deseos iban acompañado de cierta resignación de que ocurrieran los hechos indicados por tendencias y pronósticos que apuntaban por tanto un único futuro, el más probable. Lo cierto es que una de las opciones que se tiene es adaptarse a este tipo de futuro; aunque 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 tiene varias posibilidades de futuro, lo cual es la naturaleza de la prospectiva y que sucederá aquella que se sepa moldear con voluntad y con decisiones estratégicas desde el presente es la naturaleza de la PPvE.

1.2.1 Evolución de la planeación prospectiva estratégica

Las antiguas civilizaciones entendieron de planificación a largo plazo y de alcanzar futuros deseados, con estas habilidades ¿cómo no ser potencias en su época?, China, India, Mesopotamia y Egipto, comprendieron que, para lograr esas bellas edificaciones, había que definir como se construirían, los recursos que necesitarían y toda la fuerza de trabajo que tendrían a su disposición, información que quedó plasmada en manuscritos que hoy se conservan. La efectividad en las estrategias que se trazaron, logró que muchas de esas construcciones magistrales perduraran en el tiempo y trascendieran a nuestros días.

A principios del siglo XX, autores visionarios de la talla del francés Julio Verne, adelantándose totalmente a su tiempo, recrea en sus obras imágenes del futuro. Surgía simultáneamente en Italia y en Rusia un movimiento artístico, literario y político que rechazaba el pasado y simpatizaba con la evolución y los cambios, con reiteraciones se les denominaban futuristas a sus representantes. En Europa, alrededor de 1943 apareció la futurología¹, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. Esta voz, propuesta por el alemán Ossip K. Flechtheim, no tuvo mayor fortuna y fue bastante criticada y debatida en los años sesenta.

Por otra parte, la corriente norteamericana de *Forecasting*², también es anterior a la prospectiva. Para la escuela anglosajona³ el método Delphi constituye su principal método, nace en 1948, en la *Rand corporation*⁴, 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.

¹ Conjunto de estudios que pretenden predecir lo que va a ocurrir en el futuro, mediante técnicas adivinatorias

² Consiste en la estimación y análisis de variables, utilizando los datos históricos

³ Referenciada también por algunos como la “escuela angloamericana”.

⁴ Consultora privada estadounidense que nació de un proyecto de investigación militar

Luego de la segunda guerra mundial, en el año 1957, el francés y padre de la prospectiva, Gaston Berger, expone en sus artículos “La actitud prospectiva”⁵, y “Fenomenología y prospectiva” las bases de lo que hoy es la prospectiva y crea el Centro internacional de prospectiva, empujado por la serie de planes que Francia necesitó desarrollar en la posguerra, para analizar lo que iba a suceder en los años siguientes. 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 “desde Gastón Berger quien la bautizó como Prospectiva, hasta Bertrand de Jouvenel quien en 1967 aportó el concepto de los futuros posibles o futuribles en su obra maestra *El arte de la conjetura*. 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”. 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*”⁶ (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”.

Con el tiempo la corriente de la Prospectiva alcanzó difusión y notoriedad, de modo que después se transformó en dos grandes vertientes. La primera y más conocida es el de la PPvaE, liderada por el francés Michel Godet en la década del noventa y la segunda es la Previsión humana y social. La primera está directamente relacionada con la estrategia de la empresa y su principal fortaleza ha sido el desarrollo de una caja de herramientas, un modelo, un método y una base matemática. Por su parte, la Previsión humana y social recupera la tradición humanista de la primera generación de la Prospectiva y desarrolla áreas y temáticas de carácter ético-cultural, siendo liderada por Eleonora Masinien, la

⁵ Publicado en la revista *Revue Prospective*.

⁶ 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

Universidad gregoriana de Roma y un grupo de futuristas provenientes de diversos países en vías de desarrollo, fuera del contexto eminentemente francés de la Prospectiva Estratégica (Noblecilla Grunauer, et. al., 2016). La figura 1.3 muestra la evolución de los principales estudios relacionados con el futuro.



Figura 1.3: Evolución de los principales estudios relacionados con el futuro

Para tener más claridad con respecto a las tres tendencias que en la actualidad terminan siendo más importantes se muestra una comparación entre ellas en la tabla 1.1. No obstante a las diferencias analizadas, es necesario aclarar que durante el desarrollo del estudio se comprobó que términos como prospectiva, *foresight*, *forecasting*, prospectiva estratégica, construcción de escenarios, análisis prospectivo, construcción de futuros son en la mayoría de los casos usados como sinónimos y de manera indistinta por diferentes autores.

Tabla 1.1: Comparación entre las escuelas contemporáneas de prospectiva

Crterios	Forecasting	Foresight	Prospectiva Estratégica
Basamento en el tiempo	Se basa en tendencias que provienen del pasado y nos da indicios de su paso por el presente	Se basa en tendencias presentes	Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos que logre la anticipación para aclarar la acción presente
Forma de anticipar el futuro	Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas	Estudia su evolución por la opinión de expertos	Estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativa. Sin dejar a un lado la intuición recurre a una metodología más elaborada, sistematizada y compleja
Visión del futuro	El futuro es uno e inevitable	El futuro es uno debemos prepararnos para él	No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro

Condicionamiento del futuro	El futuro está condicionado por la evolución estadística y modelos matemáticos	El futuro se analiza con la opinión de expertos	Los escenarios futuribles se determinan por relaciones
------------------------------------	--	---	--

Fuente: adaptado De la Rosa Arreola, 2014

La planeación prospectiva estratégica en Latinoamérica

La evolución de la PPvE en Latinoamérica, de acuerdo a Santos (2009) ha tenido gran impacto, especialmente en áreas vinculadas a la ciencia y la tecnología, en países como México, Brasil, Colombia, Venezuela, Perú, Argentina, Chile, Cuba y Bolivia. Recién en 1990 existen las primeras investigaciones o países que han aplicado las estrategias de crecimiento económico y social a través de escenarios futuros. Pero, de acuerdo a Medina (2016) se ha realizado una investigación entre 1972 y 1975 relacionada al tema de un Modelo Mundial Latinoamericano, que fue coordinado por el científico argentino Amilcar Herrera, de la Fundación Bariloche con apoyo de un grupo de investigadores argentinos y de otras partes de Latinoamérica. Acorde a Medina (2016), se podría decir que Amilcar Herrera vendría ser el “padre” de la PPvE en Latinoamérica. Luego fueron apareciendo otros autores de la prospectiva como Henrique Rattner de Brasil y Víctor Urquidi de México como pioneros de los futuros en la región latinoamericana. Durante las siguientes décadas existen un sin número de investigaciones y aportes de la prospectiva usado por varios gobiernos de la región latinoamericana, e incorporadas también a compañías para el diseño de escenarios futuros, en este caso lo usan para establecer estrategias futuras en temas financieros, técnicos, organizativo y logístico (Noblecilla Grunauer, et. al., 2016). Por la bibliografía encontrada se evidencia la influencia que tiene en Latinoamérica la PPvE, para tranquilidad de Godet, cuando expresaba “Me mantengo optimista en cuanto a la prospectiva a la francesa: ha echado raíces y se desarrolla bien en otros países latinos”. (Godet, 2004).

1.2.2 Análisis conceptual de planeación prospectiva estratégica

Desde que surgió la prospectiva muchos son los profesionales que han relacionado sus investigaciones a este campo. Cada persona que se suma al estudio representa una posible definición de prospectiva, por tanto varios son los conceptos que se han aportado en este campo, analizados en la presente investigación, un total de 20 conceptos de PPvE (Anexo 1) desarrollados por Gastón 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 para 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.

Entre las variables con mayor representatividad se encuentra la planeación de estrategias. Coates (1985), Prahalad (1998), Gabiña (1998), el Instituto de Prospectiva Estratégica (1999), Godet (2000), Gavigan (2001), Van der Meuler et al. (2003), Lattre Gasquet et al. (2003), Gutiérrez (2007) y Miklos y Tello (2010) refieren y hacen uso en sus investigaciones del concepto resaltando también su importancia en la planificación para lograr la situación identificada como deseable. Otra de las variables clave resultó ser los actores del sistema. El Instituto de la Prospectiva Estratégica (1999) y autores como Godet (2000), Gavigan (2001), Van der Meuler et al. (2003), Sarría Pablo y Becerra Lois (2008) y Miklos y Tello (2010) se refieren en sus definiciones al comportamiento y participación de los actores implicados, tratado según Gavigan (2001), como agentes claves y fuentes de conocimiento o como prefiriese llamarlo Van der Meuler et al. (2003) los grupos de interés (Figura 1.4).

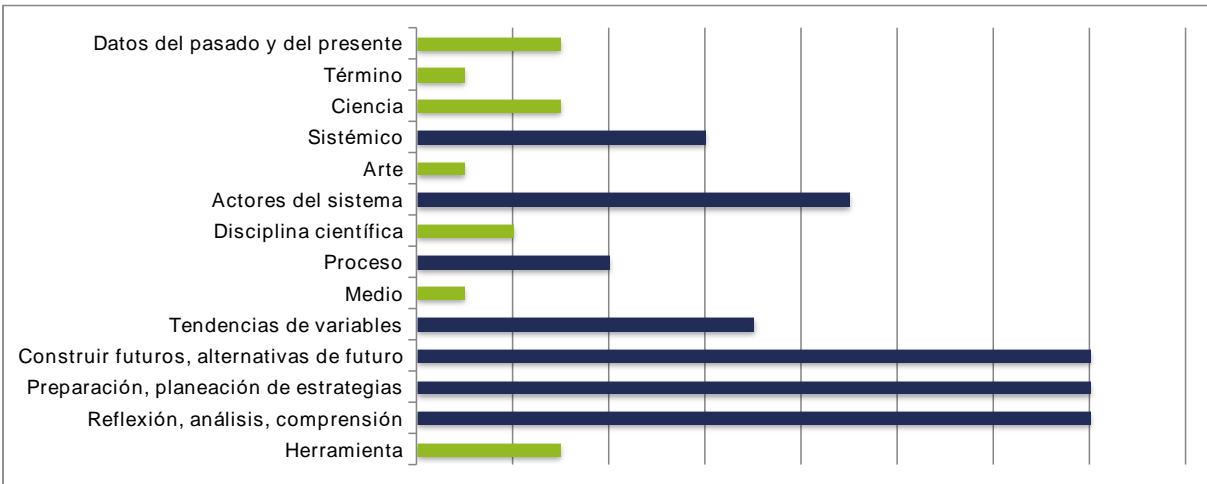


Figura 1.4: Presencia de las variables en los conceptos de prospectiva estratégica

En la figura 1.5 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 Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 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.

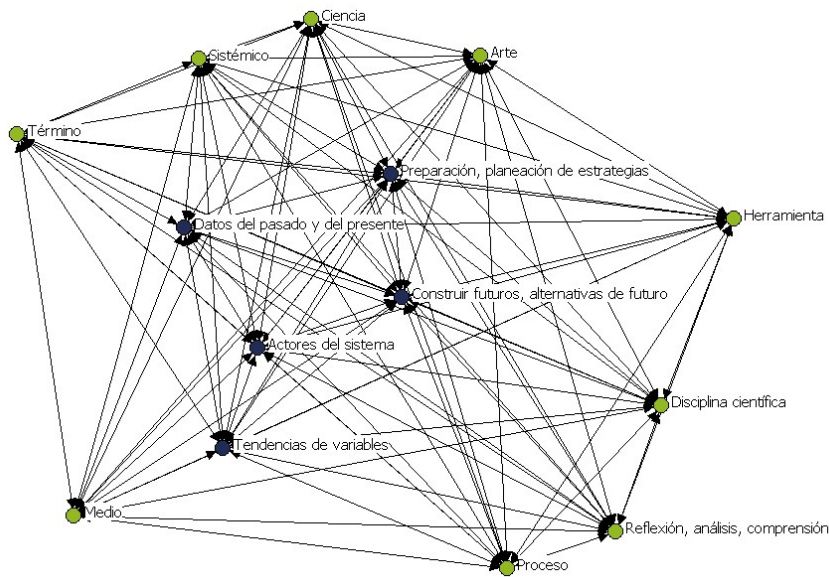


Figura 1.5: Red social de los términos de prospectiva estratégica

Basado en el análisis anterior se define la PPvE como: herramienta sistémica que permite analizar tendencias de variables y explorar alternativas de futuros, surgidas del diálogo entre los actores del sistema, para planificar y desarrollar en conjunto estrategias encaminadas a construir el futuro deseado.

Entre los autores que más variables incluyeron en sus definiciones se encuentran Gastón Berger (1957), Coates (1985), Instituto de Prospectiva Estratégica (1999), Godet (2000), Gavigan (2001), Miklos y Tello (2010), Pedraza (2013), como se muestra en la figura 1.6. 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”.

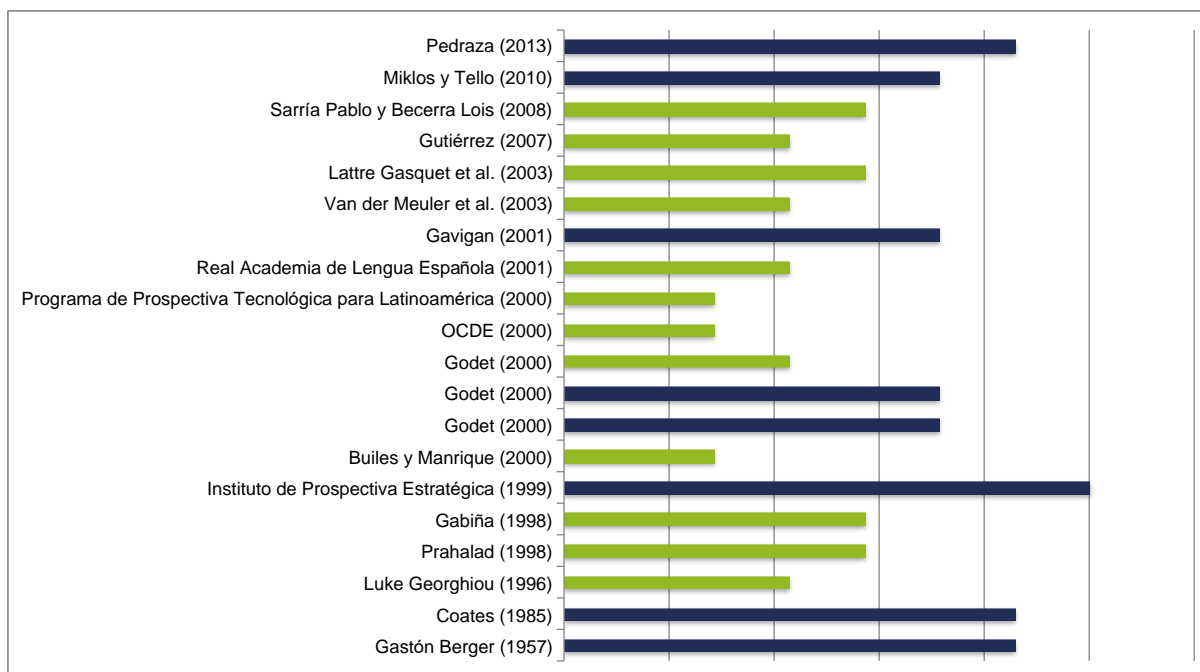


Figura 1.6: Representatividad de los autores en dependencia de las variables

1.2.3 Características principales de la planeación prospectiva estratégica

La prospectiva semánticamente proviene del latín "prospicere", que significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo, a lo ancho, tener una visión amplia. En el contexto actual está vinculada con los estudios de futuro, la proyección de escenarios y más general se habla de PPvE.

Por sí sola la prospectiva se centra en responder la pregunta: ¿qué puede ocurrir en el futuro? Se convierte en estratégica cuando una vez construidos los futuros se orienta a responder la pregunta: ¿qué se puede hacer para que el futuro que ocurra sea el que conviene? Según Godet (2004) la PPvE se desarrolla en dos tiempos, el primero "el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables" y un segundo "el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas".

En este sentido la PPvE representa para las empresas, grupos, sectores, organizaciones e instituciones, una herramienta que provee muchas ventajas para la planificación, 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.

Por objetivo del trabajo es conveniente una formalización de los términos relacionados a la PPvaE. Según el Manual de metodología del programa de prospectiva tecnológica para Latinoamérica y el Caribe (2000):

- Escenario: descripción de una situación que pueda o pudiese presentarse como resultado de una acción o por una dinámica evolutiva en el tiempo.
- Pronóstico: es el proceso relativo a estimar lo que va a pasar. Lo que sucederá puede ser consecuencia de una acción determinada, o por la dinámica evolutiva de un proceso de naturaleza esencialmente incierta.
- Previsión: cuando se quiere saber la tendencia o evolución del presente al futuro con cierto grado de confianza. El pronóstico se relaciona a esta área.
- Prospección: cuando tratamos de visualizar los futuros deseados o posibles más allá de una prolongación del pasado. La prospectiva se relaciona a este tipo de actitud.
- Variables: el ejercicio prospectivo se aborda por el conocimiento de las variables del tema que se está estudiando. Generalmente se realizan exploraciones de los fenómenos que definen el tema, hasta llegar a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales del tópico que se está analizando.
- Actores: supone la identificación del ajedrez de los actores sociales, sus alianzas, sus conflictos y sus posibles jugadas. “Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias (el estado, los medios de producción de bienes y de servicios, la academia y la sociedad civil). Cada uno de ellos obra siempre en defensa de sus intereses y para ello se sirve del grado de poder con que cada uno cuenta” (Mojica, 2006).
- Estrategias: son objetivos, metas y acciones por medio de las cuales podemos construir el escenario por el cual apostamos.

De acuerdo a Godet (2007), se identifican dos tipos de escenarios:

- Escenarios exploratorios o tendenciales que parten de las tendencias pasadas y presentes, conduciendo a futuros verosímiles
- Escenarios de anticipación o normativos o contrastados, que parten de imágenes alternativas del futuro y pueden ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva.

La prospectiva visualiza el futuro con muchos escenarios en los cuales se incluyen los tendenciales y los de anticipación (Figura 1.7), a cada uno pueden asociarse una probabilidad estimada de ocurrencia. Puede pasar que el escenario más probable o tendencial represente una amenaza para la organización, o bien que no sea el más conveniente (escenario 4), en esa situación corresponde a los decisores contrastar otras alternativas, trazar estrategias en el mediano y largo plazo y desarrollar las condiciones

necesarias para que el o los escenarios que se desean, por ejemplo el escenario 2, aunque presente inicialmente una menor probabilidad de ocurrencia, en un segundo momento puesta en acción las estrategias formuladas logre el aumento de su probabilidad y por tanto sea el escenario que ocurra, o válido una aproximación a él.

Puede ocurrir también que el escenario más probable coincida con el escenario deseado, siendo este el escenario apuesta las estrategias reforzarían y estarían encaminadas a disminuir el riesgo de que no ocurra lo planificado, aunque sin dudas los esfuerzos para lograrlo son comparativamente menores. De esta forma la prospectiva logra construir estratégicamente el camino hacia el éxito de las organizaciones, de eso se encarga la PPvaE.

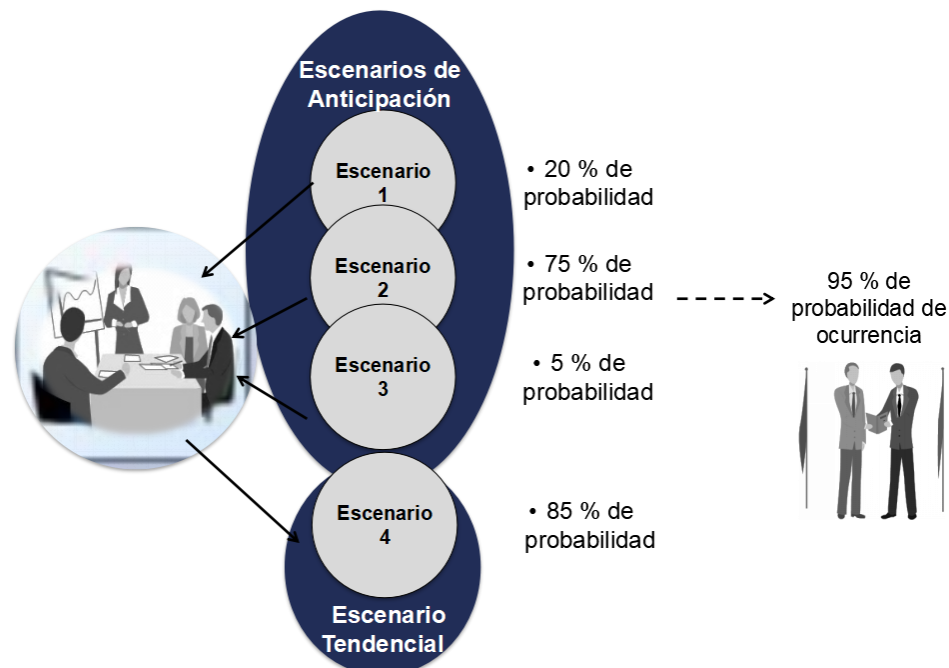


Figura 1.7: Visión de la planeación prospectiva estratégica

1.2.4 Principales herramientas vinculadas a la planeación prospectiva estratégica

Entre los principales métodos que utiliza la PPvaE 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 Mactor

Es el método de análisis del juego de los actores. Busca medir las fuerzas y los niveles de convergencia o divergencia entre estos ya ante las decisiones que deban tomar dichos actores en diversas posturas (Hidalgo, 2009). Consta de siete fases: construcción del cuadro “estrategia de los actores”, identificar los retos estratégicos y los objetos asociados, matriz de posiciones, matriz de posiciones jerarquizadas, evaluación de las relaciones de fuerza de los actores, análisis de convergencia y divergencia entre los actores y formulación de las recomendaciones estratégicas y preguntas claves para el futuro.

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.

En la tabla 1.2 se presenta un cuadro comparativo de las técnicas mencionadas en este trabajo. Para la comparación se consideran factores relevantes como: tipología (si el método es cualitativo o cuantitativo) y los recursos humanos (el idóneo para aplicar el método en la empresa).

Tabla 1.2: Comparación de las técnicas

Técnicas de prospectiva	Tipología	Recurso Humano
Análisis estructural	Cualitativa	Grupo de trabajo con experiencia demostrada. Consultores externos de apoyo.
Mactor	Cualitativa	Grupo de trabajo con experiencia demostrada.
Análisis morfológico	Cualitativa	Jefes de área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa
Delphi	Cuantitativa	Grupo de expertos en determinada área
Abaco de Regnier	Cuantitativa	Consultas a expertos. Grupo de trabajo con experiencia.
Smic	Cuantitativa	Consultas a expertos. Grupo de trabajo con experiencia. Consultor de apoyo.
Árbol de pertinencia	Cualitativa	Jefes de área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa
Miltipol	Cualitativa	Jefes de área y ejecutivos con poder de decisión en la empresa

Fuente: adaptado de Bracho Artega, 2015

1.3 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos

La figura 1.8 muestra la red social a manera de visualización gráfica con los términos de planeación prospectiva estratégica y planeación de los recursos humanos, obtenida del software Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic

Technologies. Luego del análisis de los conceptos cabe destacar que las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar que: son procesos de preparación, previsión, sistémicos y oportunos. Se definieron para el análisis un total de 22 variables, las relaciones que se establecen entre ellas permiten definir la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos (PPvaERH) como el proceso sistémico que visualiza alternativas de futuros y retrocede hasta el presente para construir planes y prever la cantidad de personal con las competencias requeridas, necesarios para alcanzar el escenario considerado como deseado.

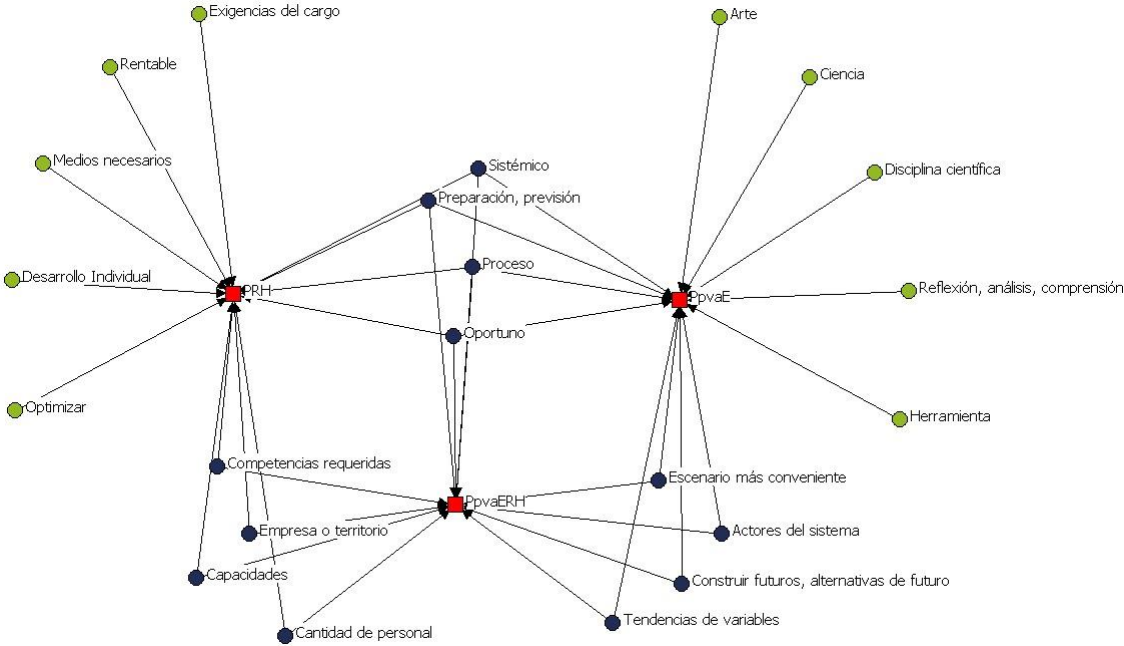


Figura 1.8: Red social del término planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos

La figura 1.9 lo explica siguiendo la lógica de las entradas, transformaciones y salidas que caracteriza cualquier proceso en específico. Como entradas al proceso se cuenta con el tiempo de los actores como recurso principal, el diagnóstico externo e interno de la organización e información estratégica que contenga los objetivos de la entidad derivados también a sus procesos. Teniendo en cuenta los elementos anteriores y partiendo de una imagen del futuro, se realiza el estudio del entorno del sistema y se analizan las variables que más influyen en la evolución futura de los procesos de la organización, lo que unido a comportamientos de los actores implicados resultará en elaboración de escenarios probabilizados, que a su vez servirán para definir cuál de ellos es por el que apuesta la organización y para el que deben determinarse las necesidades de recursos humanos en cantidad y calidad así como las estrategias adecuadas en el corto, mediano y largo plazo; una vez puesta en práctica las mismas, garantizarán la ocurrencia del escenario identificado como conveniente donde se cuenta con el personal necesario en cantidad y con las



competencias requeridas. Estos últimos aspectos constituyen precisamente las salidas del proceso.

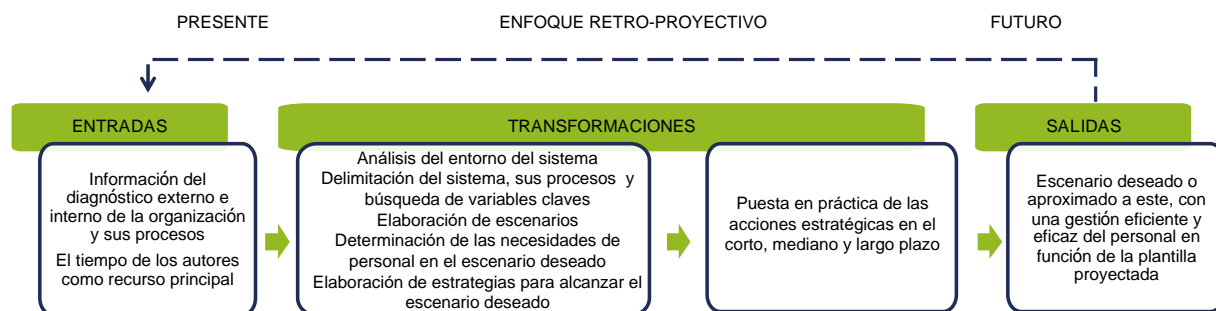


Figura 1.9 Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos como un proceso

1.3.1 Enfoques que tributan al empleo de la prospectiva estratégica en la planeación de recursos humanos.

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 tesis (maestrías y doctorados) y artículos de revistas científicas y de congresos. Como palabras claves para la búsqueda bibliográfica se emplearon, primeramente, planeación prospectiva de los recursos humanos; al no obtener ningún resultado, se emplearon prospectiva estratégica, planeación prospectiva, análisis prospectivo, construcción de escenarios, planeación de los recursos humanos, planificación de la fuerza de trabajo, planificación de la fuerza laboral, cálculo de plantilla.

Se escogieron 55 trabajos, esta selección inicial se focalizó 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, un 61,82 % se vinculan a la prospectiva estratégica y un 38,18 % con la planeación de los recursos humanos (Figura 1.10).

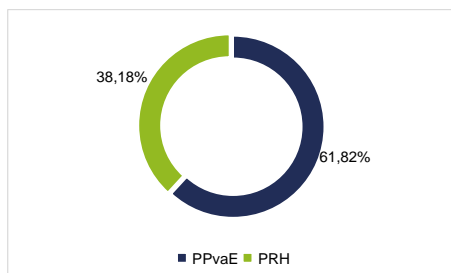


Figura 1.10: Representación en Scielo de los temas de búsqueda

Se analizaron los países que han tenido mayor influencia en los análisis de PPvaE, se debe mencionar especialmente a Colombia con una representación de 14 investigaciones. Cuba en segundo lugar es el país con mayor interés en realizar estudios de PPvaE sustentado por los 7 trabajos encontrados durante la búsqueda, como se muestra en la figura 1.11 (a), concentrándose en estos el 60 % de las publicaciones analizadas. Con respecto a la PRH se puede apreciar que Cuba cuenta con un total de 11 trabajos dentro de los escogidos, los restantes países cuentan con uno, dos o tres trabajos, como se observa en la figura 1.11 (b)

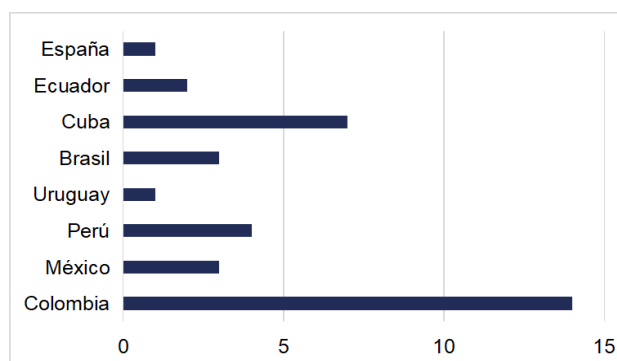


Figura 1.11 (a) Distribución de las investigaciones de PPvaE por países

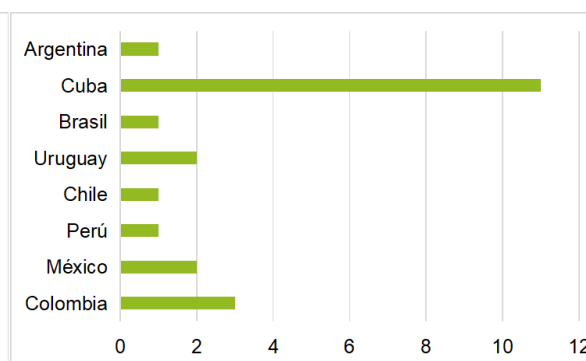


Figura 1.11 (b) Distribución de las investigaciones PRH por países

La distribución por años de los artículos relacionados con la prospectiva estratégica y la planeación de los recursos humanos permitió evaluar las tendencias de las investigaciones. En el período comprendido entre 2014-2016 se aprecia un aumento de la producción científica que guardan relación con la PPvaE (Figura 1.12 (a)). Con respecto a la PRH la evaluación de mayor productividad corresponde al período 2012-2014 (Figura 1.12 (b)), en ambos casos a partir del 2016 se observa un decrecimiento lento de las publicaciones.

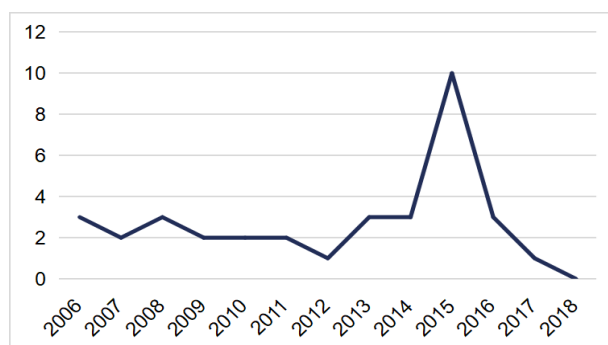


Figura 1.12 (a) Tendencia de las investigaciones de PPvaE por años

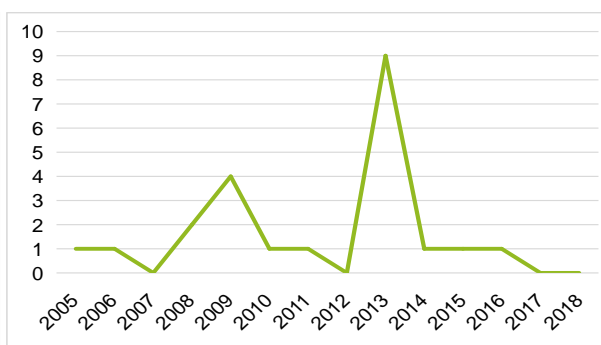


Figura 1.12 (b) Tendencia de las investigaciones de PRH por años

Para profundizar en la PPvaERH, y con la ayuda del *software* Minitab versión 17.0, se efectuó un análisis de conglomerados para ellos se determinó la presencia o ausencia en los 55 trabajos que siguen las líneas de la PPvaE y la PRH de varia variables: si se realizan planificaciones de recursos humanos utilizando herramientas de prospectiva estratégica, los tipos de enfoques que se abordan para las planeaciones de recursos humanos (cualitativo y (o) cuantitativo), si prevalece un enfoque estratégico, de proceso, si fueron aplicados en un

construir un escenario futurible en materia de recursos humanos de la entidad “Conocer”, orientada a certificar las competencias de los trabajadores mexicanos. El ejercicio prospectivo, aunque carente de metodología para su reproducción, tiene un enfoque de sistema al abordar escenarios donde se analizan los diferentes procesos que abarca los recursos humanos. Relacionado concretamente con la PRH el análisis se circunscribe a la propuesta de un descenso gradual en los recursos de personal de mando y un aumento del personal externo, desde lo cuantitativo y el supuesto de que sus recursos humanos están certificados y cumplen funciones estratégicas en la mejora de la competitividad y la productividad asociado a lo cualitativo; aunque se abordan ambos enfoques de planificación de recursos humanos, no logran desarrollarse para indicar cuáles son las competencias y los necesarios cálculos de plantilla para determinar cuánto significa el descenso o el aumento planificado de trabajadores.

Por último, el grupo V cuenta con ocho trabajos, relacionado con la PRH, el 25 % de los trabajos desarrolla una metodología, aunque no adaptable al ámbito organizacional ni específicamente al sector del turismo; su aplicación se asocia a la corriente territorial, destacándose los trabajos de Martínez Vivar (2013) y al sector de la salud, donde figuran Borracci (2008), Carrasco Cortez (2008), Machado Labrada (2011), Cavealeri (2013) y Cavelleri (2016).

Tabla 1.3: Análisis de las variables por grupo

Grupos / Variables	Grupo I (rojo)		Grupo II (verde)		Grupo III (azul)		Grupo IV (naranja)		Grupo V (rosado)		Grupo VI (violeta)	
	Cant.	%	Can t.	%	Ca nt.	%	Can t.	%	Can t.	%	Can t.	%
Objeto en la PvaE	17	100	9	100	8	100	1	12,5	0	0	0	0
Objeto en la PRH	0	0	0	0	0	0	8	100	8	100	5	100
Carácter Metodológico	0	0	9	100	7	87,5	6	75	2	25	0	0
Enfoque Estratégico	17	100	9	100	8	100	7	87,5	8	100	1	20
Enfoque Proceso	0	0	0	0	3	37,5	6	75	0	0	0	0
Enfoque Cuantitativo	0	0	0	0	0	0	8	100	8	100	1	20
Enfoque Cualitativo	0	0	0	0	0	0	6	75	4	50	2	40
Aplicado en el ámbito Organizac	0	0	0	0	7	87,5	8	100	0	0	0	0

ional												
Aplicado en el sector del Turismo	0	0	0	0	0	0	4	50	0	0	0	0
Total	17	30,91	9	16,36	8	14,55	8	14,55	8	14,55	5	9,09

Como resultado del análisis de los conglomerados, se evidencia que los autores del grupo IV (Nieves Julbe, 2004; Departamento administrativo de la función pública, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Hernández Domínguez, 2009; De Miguel Guzmán, 2010; Ruíz Torres, 2013; Hechavarría Leyva, 2014 y Miklos, 2015) son los que mayor número de variables refieren en sus estudios, por lo que constituyen el punto de partida fundamental para el desarrollo de la investigación, al representar los que han trabajado la PRH cuantitativa y cualitativa a nivel organizacional utilizando metodologías, algunos relacionados a entidades hoteleras, imprimiendo a las mismas un enfoque de proceso pese a que ninguno lo vincula con la prospectiva estratégica.

Se concluye que existe carencia de estudios que anticipen la necesidad de personal cuantitativa y cualitativa en un futuro deseable. La anterior afirmación constituye una insuficiencia teórica y metodológica, aun cuando se reconoce la importancia del tema en la actualidad para lograr aprovechar las oportunidades y no ser sorprendidos por los cambios que impone el entorno.

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

Los servicios presentan características distintivas que requieren de un trato particular al que se les da a los sistemas productivos. Quienes hacen posible la prestación de estos servicios son los recursos humanos en el uso correcto de sus facultades y los medios a su alcance. El sector turístico no está ajeno a esto, de hecho, al ser una entidad completamente dedicada al servicio requiere de la cantidad de personal necesario que cuente con las competencias para ofrecer un servicio con exquisitez. Este sector 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, de ahí que la realización de planificaciones de plantilla en los diferentes plazos de tiempo adquiera relevancia.

Las entidades turísticas cada día aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el comercio nacional como internacional. Esto no se logra solamente con la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado. En una entidad hotelera, un requisito básico para su

supervivencia, lo constituye la planificación racional de todos sus recursos materiales como humanos. En un hotel de cualquier complejidad, la PRH debe ser sistemática para asegurar a la entidad el número correcto de personal en el lugar y tiempo preciso.

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. 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 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. 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, lo cual limita el enfoque estratégico para la determinación del personal. Prescinden de una metodología para la PRH adaptable en el largo plazo, no se tienen en cuenta los escenarios futuros de desarrollo ni las variables que influyen en las proyecciones de los recursos humanos, entre ellas, las nuevas inversiones que contribuyan a facilitar y agilizar el trabajo, las posibles ampliaciones del hotel; existe una baja consideración de los aspectos que desde el orden organizacional inciden en la movilidad de los recursos humanos. La falta de enfoque prospectivo estratégico en las planeaciones de recursos humanos causa situaciones desajustadas a las planificadas, existiendo en algunas ocasiones déficit y en otras, exceso de personal.

Específicamente el proceso de alojamiento es uno de los que mayores ingresos aporta al producto de la misma y de los más complejos para planificar la fuerza de trabajo pues al estar en contacto directo con el cliente hace que dependa de la estacionalidad del hotel. A través de encuestas realizadas en el primer trimestre del presente año por el departamento de calidad se conocieron las opiniones de los clientes sobre el nivel del servicio recibido, relacionado con este proceso, se obtuvo un 44,3 % de insatisfacciones. Se pudo verificar que los aspectos con mayores deficiencias resultaron ser el confort de habitaciones y el servicio de camareras con un Índice de Satisfacción de los Clientes (ISC) de 8,44 y 8,52 respectivamente, sin dudas un déficit de camareras ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de actividad, exceso de carga de trabajo, lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos e internos. Por otra parte, el exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario y bajo nivel de productividad. En entrevistas realizadas a las camareras se constató que se quejan de sobrecarga laboral pues en temporada alta, aumenta el número de salidas (habitaciones vacías sucias) lo que obliga a una intensidad de trabajo muy alta.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO

A partir de la revisión y el análisis de la literatura especializada se propone en el presente capítulo un procedimiento para estandarizar la aplicabilidad de la prospectiva estratégica a la planeación de los recursos humanos en el proceso de alojamiento de los hoteles, el mismo permite detectar qué y cuántos recursos humanos se necesitan para lograr los objetivos y enfrentar los retos futuros. Es resultado de los diferentes estudios y tiene como bases fundamentales las concepciones aportadas por Nieves Julbe, 2004; Departamento administrativo de la función pública, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Hernández Domínguez, 2009; De Miguel Guzmán, 2010; Ruíz Torres, 2013; Hechavarría Leyva, 2014 y Miklos, 2015. El procedimiento, se orienta al manejo de la incertidumbre, aspecto inherente en todos los estudios relacionados con el futuro; tiene en cuenta un enfoque multicriterio para seleccionar el escenario por el que los expertos apuestan para el futuro del proceso de alojamiento y evaluar alternativas de acciones trazadas para que ocurra este escenario.

Para su diseño se tuvo en cuenta el enfoque de proceso al centrar el estudio en el proceso alojamiento y un enfoque prospectivo estratégico al poder elaborarse una proyección de la necesidad de recursos humanos en cantidad y calidad en un plazo estratégico que mantenga la coherencia con los objetivos y la visión de la organización y al orientar las acciones para lograr que ocurra el escenario deseado por la organización para el futuro del proceso de alojamiento.

La metodología propuesta es de carácter participativo pues implica el involucramiento activo y directo de los trabajadores seleccionados para el estudio. La flexibilidad del procedimiento permite su aplicación en otros hoteles con similares características. Se considera pertinente por la mejora en los resultados finales en la aplicación de la propuesta metodológica en correspondencia con los intereses del hotel y el proceso en análisis.

Se concibe el ciclo de gestión a partir de tres funciones básicas, la planificación, encargadas de crear las condiciones necesarias para el cálculo de la fuerza de trabajo y la propia previsión de la misma en función del escenario deseado para el proceso de alojamiento; la implementación donde se ejecutan las acciones proyectadas para alcanzar el escenario apuesta y el control que permita realizar ajustes necesarios en caso de detectarse desviaciones por la no ocurrencia del escenario seleccionado. El procedimiento cuenta con 5 fases, como muestra la Figura 2.1. Se explican un conjunto de herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en cada paso y tarea en que se desglosan las fases para facilitar el análisis y procesamientos de los datos.

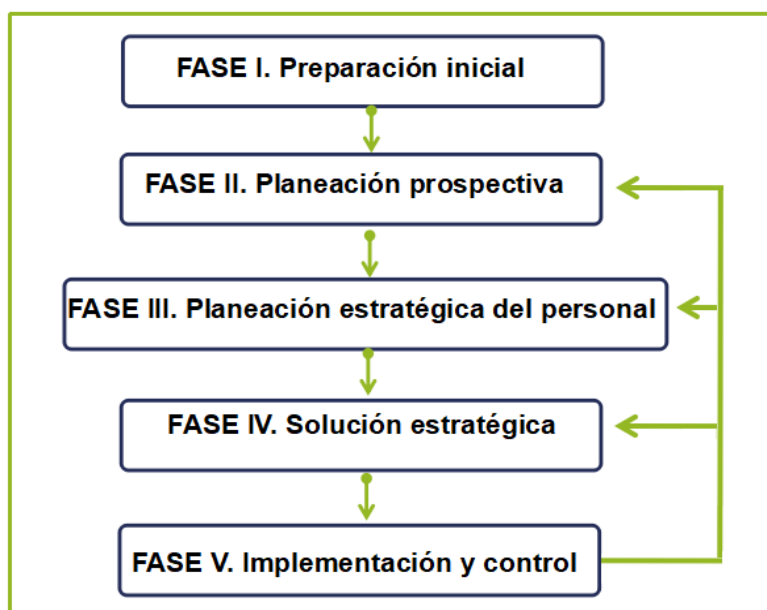


Figura 2.1: Procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

Fase I: Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo conformar y capacitar el equipo de trabajo, así como la familiarización con la entidad y con el proceso de alojamiento en específico para crear las condiciones iniciales para aplicar el procedimiento. La fase se divide en tres pasos y dos tareas como se muestra en la figura 2.2.

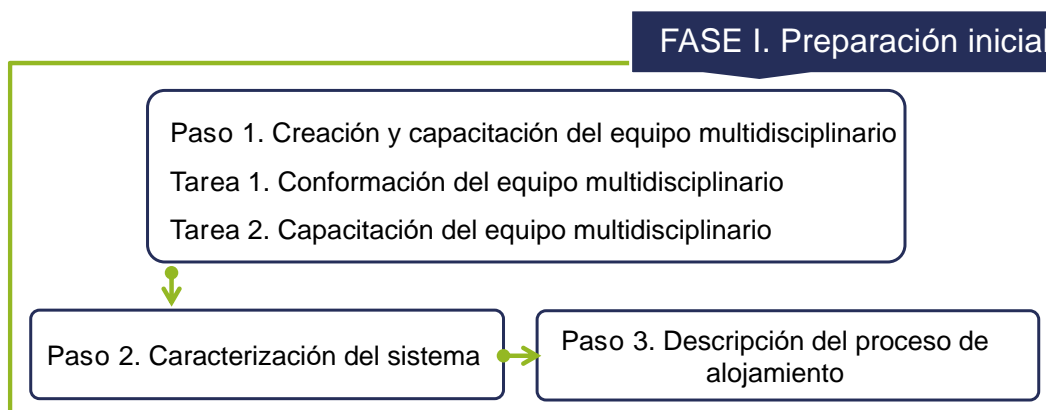


Figura 2.2: Fase I del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

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 PPvAE y PRH.

Tarea 1: Conformación del equipo multidisciplinario

La elección efectiva de los miembros del grupo de trabajo es fundamental para garantizar juicios precisos y acertados. 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 de dirección, de recursos humanos y de alojamiento. No debe descartarse la posibilidad de un consultor externo especializado en PPvaE para que acompañe todo el estudio. En caso de que la entidad tenga definidos los comités de expertos para definir las competencias se cuenta con ellos para formar parte del grupo de expertos.

Para calcular el número de expertos necesarios se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Para esto se utiliza la siguiente fórmula $M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$ (1), 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

Para la selección del equipo de trabajo se le aplica a cada posible experto una encuesta adaptada de Ronda Pupo (2003) (anexo 2), 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 (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. Los expertos serán los encargados de llevar a cabo las técnicas para realizar la planeación estratégica de los recursos humanos. 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

Con anterioridad debe haberse elaborado un cronograma de realización de las actividades de capacitación, que es confeccionado por el líder del grupo y dado a conocer al resto del equipo de trabajo, en el cual se planifican seminarios, audiovisuales y talleres. Con el apoyo de especialistas en temas de PPvaE y PRH se procede a capacitar a los miembros del equipo de trabajo sobre la aplicación del procedimiento propuesto y las técnicas a aplicar en el mismo. En esta misma tarea se da a conocer el cronograma de ejecución del procedimiento detallado de todo el programa de planeación estratégica de los recursos humanos del proceso de alojamiento.

Paso 2: Caracterización del sistema

La caracterización de la entidad debe comprender datos tradicionales como la pertenencia ramal, clientes, competidores, fuerza de trabajo y la estructura organizativa. Involucra además elementos de la planeación estratégica: misión, visión, objeto social, valores, objetivos estratégicos, áreas de resultados clave (ARC). Estos componentes estratégicos son de necesaria inclusión pues sugieren las líneas que debe seguir la planeación de los recursos humanos a largo plazo del proceso de alojamiento para permanecer en coherencia con la planeación estratégica de la organización y contribuir a cumplir los objetivos empresariales.

Paso 3: Descripción del proceso de alojamiento

En este paso se analiza la documentación del proceso. Se plantea cómo el proceso contribuye al soporte del negocio. 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 esta fase se realiza el análisis prospectivo del proceso de alojamiento. El horizonte temporal de la planeación coincide con el plazo en que se establece la concepción estratégica de la entidad. La fase se divide en dos pasos y seis tareas como se muestra en la figura 2.3.

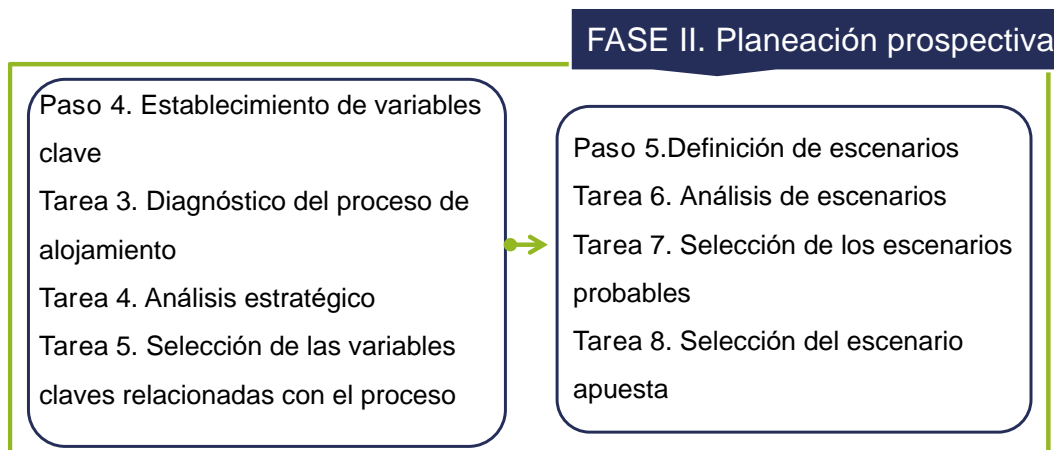


Figura 2.3: Fase II del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

Paso 4: Establecimiento de variables clave

En este paso se realiza una identificación de las variables que caracterizan el proceso para posteriormente seleccionar cuáles de ellas son clave. Esto se hace con el propósito de obtener una visión global del proceso y su entorno ajustado a través de variables.

Tarea 3: Diagnóstico del proceso de alojamiento

En este paso el equipo de expertos diagnostica los aspectos clave del proceso de alojamiento identifica cuáles son los principales factores involucrados en la planeación de los humanos y se analizan cuáles son los problemas fundamentales por los que atraviesan. Para hacer una aproximación de las posibles variables se utiliza el diagnóstico interno que permite la identificación de las fortalezas y debilidades que caracteriza al proceso internamente; y el diagnóstico externo para la identificación de las oportunidades y amenazas más significativas que impactarían en la planificación de los recursos humanos en el largo plazo. Este estudio se realiza basándose en la situación actual y su evolución a mediano y largo plazo. Para la recopilación de la información se tiene en cuenta las consultas con los diferentes expertos.

Tarea 4. Análisis estratégico

El estudio del contexto del proceso de alojamiento constituye el punto de partida para realizar el análisis estratégico. Para el análisis de los resultados se diseña la matriz de evaluación de los impactos externos e internos propuesta por Ronda Pupo (2004) el procedimiento se relaciona en el anexo 4, el mismo combina el análisis cualitativo con el cuantitativo, lo que reduce el nivel de subjetividad y la evaluación se realiza desde una perspectiva futuro presente, lo que favorece la proactividad, se emplean como indicadores, el impacto y la capacidad de respuesta al impacto.

Una vez hallados los valores de cada factor se procede a la determinación de la posición estratégica tanto interna como externa de la organización a partir de la fórmula 2. El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando $PE < 2$, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades o una posición estratégica interna con predominio de fortalezas y cuando $PE > 2$, la posición estratégica externa será con predominio de amenazas y la posición estratégica interna con predominio de debilidades.

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n} \quad (2)$$

Tarea 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)⁷. Para facilitar la realización del análisis el Lipsor⁸ ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita, el programa Micmac (Godet, 2007). Por medio de una reflexión del equipo de

⁷ 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

⁸ *Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*

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

Sobre Influencia	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 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 5: Definición de escenarios

En este paso se analizan los posibles escenarios que se desarrollarán para el proceso de alojamiento y se selecciona el escenario que los expertos consideran más conveniente dentro del grupo de los más probables. La selección incluye el empleo de técnicas que permiten un mayor control de la incertidumbre.

Tarea 6: Análisis de escenarios

Por medio del trabajo grupal y a partir del análisis de las variables claves se determinan las hipótesis, las cuales no pueden exceder de seis⁹. 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 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.

Tarea 7: Selección de los escenarios probables

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, para reducir el número de escenarios a aquellos más probables se utiliza el método de Pareto que como resultado se obtiene el 20 % de los escenarios que cubren el 80 % de las probabilidades de ocurrencia del campo total de combinaciones.

Tarea 8: Selección del escenario apuesta

Para la selección del escenario apuesta dentro del conjunto de los más probables, determinados por Pareto, se utiliza el método multicriterio Entropía¹⁰ donde a cada escenario se le atribuye un orden de selección, para ello se parte del supuesto de que un criterio (probabilidad de ocurrencia, conveniencia) tiene mayor peso cuando mayor diversidad hay en las evaluaciones otorgadas de cada escenario. Para su cálculo se inicia por normalizar por la suma los distintos valores a_{ij} : en caso de la probabilidad de ocurrencia

⁹ Por restricción del software SMIC que se utiliza posterior a la elaboración de las hipótesis

¹⁰ Propuesto por Zeleny (1982), la entropía puede ser considerada como una medida de la incertidumbre, a mayor entropía, mayor incertidumbre y viceversa.

se utilizarán los datos que proporciona el Smic¹¹ y en el caso de los valores de conveniencia de cada uno de los escenarios serán otorgados por los expertos según la escala siguiente: 1 (no conveniente), 2 (poco conveniente), 3 (conveniente), 4 (muy conveniente).

Se calcula la entropía de cada criterio utilizando la fórmula (3)

$$E_j = -k \sum_i a_{ij} \log a_{ij} \quad (3)$$

Siendo $k = 1/\log m$ y m el número de escenarios. La entropía calculada es tanto mayor cuanto más iguales son las a_{ij} consideradas. Como lo que se busca es la diversidad D , representada por la ecuación (4).

$$D_j = 1 - E_j \quad (4)$$

Finalmente se normaliza por la suma y se obtiene la ponderación buscada (5).

$$W_j = D_j / \sum_j D_j \quad (5)$$

Los W_j expresan la ponderación de cada uno de los criterios. Menor será la entropía y en consecuencia la incertidumbre, de aquel aspecto que posea mayor ponderación. Por último, se determinan los pesos (P_i) de los escenarios mediante la suma de las multiplicaciones de los W_j por los a_{ij} normalizados obteniéndose un orden de importancia de los escenarios. En la tabla 2.3 se muestra cómo deben quedar organizados los cálculos.

Tabla 2.3: Método Entropía adaptado a la selección del o los escenarios apuesta

Escenarios	Criterios de selección		P_i
	Probabilidad de ocurrencia	Conveniencia	
Escenario 1	a_{11}	a_{12}	P_1
Escenario 2	a_{21}	a_{22}	P_2
Escenario n	a_{n1}	a_{n2}	P_n
E_j	E_1	E_2	
D_j	D_1	D_2	
W_j	W_1	W_2	

La selección del escenario apuesta estará en dependencia de los pesos obtenidos finalmente para cada escenario. Por tanto, la selección del escenario apuesta según la descripción anterior, facilita tener en cuenta las probabilidades de ocurrencias de los escenarios y conservar la esencia de la PPvAE que es edificar aquel escenario conveniente y deseado por los beneficios que reportan para el proceso de alojamiento. La combinación de estos aspectos permite un mayor control de la incertidumbre.

Fase III: Planeación estratégica del personal

La planeación de los recursos humanos se realiza teniendo en cuenta el escenario apuesta seleccionado. Se realiza la planeación cuantitativa teniendo en cuenta el comportamiento de las variables que influyen en la carga, la capacidad y en la disponibilidad del personal, se

¹¹ Luego de establecida la jerarquía de escenarios posibles, a través del histograma de frecuencias clasificados por probabilidades.

realiza la planeación cualitativa estratégica para definir las competencias necesarias que deben tener los trabajadores para cumplir con los objetivos del proceso en el escenario proyectado. La fase se divide en dos pasos y ocho tareas como se muestra en la figura 2.4.

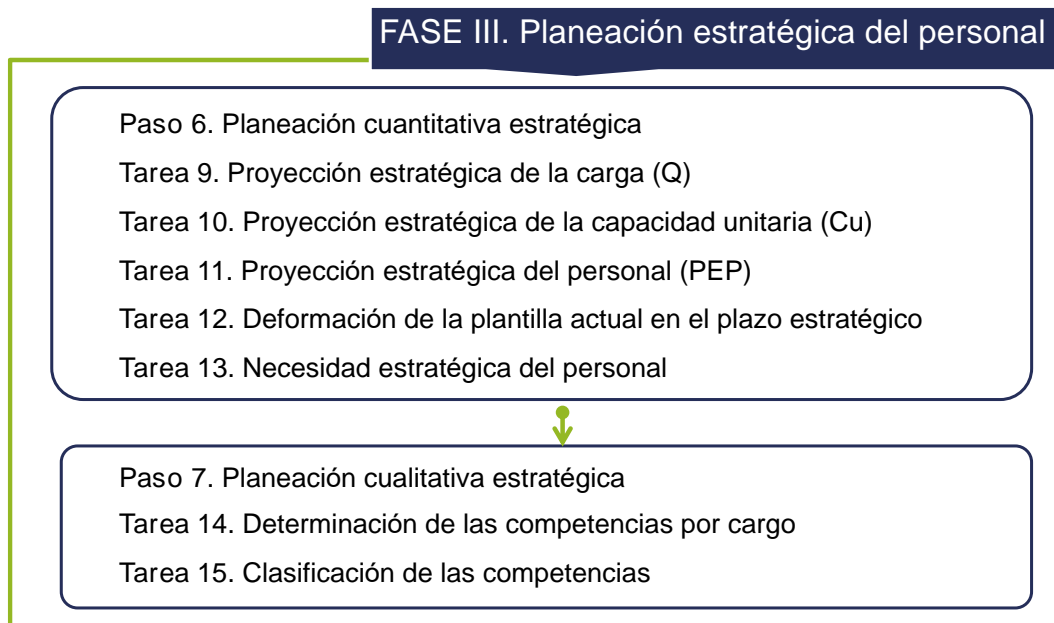


Figura 2.4: Fase III del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

Paso 6: Planeación cuantitativa estratégica

Una vez realizado el análisis del escenario más probable y conveniente, se determina las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del proceso de alojamiento que, al ser trabajadores directos al servicio, el número necesario de estos depende del nivel de ocupación del hotel.

Tarea 9: Proyección estratégica de la carga (Q)

Se analizan las variables que se pronosticaron influyentes en el escenario apuesta y determinan la variación del booking histórico por meses que mantiene en temporada alta y baja: la introducción de nuevos mercados en determinadas épocas del año que represente un aumento de los niveles de ocupación en esos períodos, el crecimiento o decrecimiento de las cuotas de los ya existentes, si se pronostican nuevas inversiones relacionadas con ampliaciones del proceso que reforzadas con estrategias comerciales garanticen mayores niveles de ocupación del Hotel, reparaciones de las habitaciones que implique el estar fuera de orden por este concepto y la inauguración de nuevos hoteles en el mismo polo turístico que aumente la competencia y amenace los promedios históricos de ocupación del Hotel.

Según la presencia o no de las mismas deben modelarse y analizar patrones de comportamiento similares que se conozcan de manera que favorezca el carácter prospectivo. Para el pronóstico de los niveles de ocupación se utilizan los métodos que clasifican dentro de las series de tiempo, al ser los más empleados para la estimación de la

demanda de las organizaciones según Hernández Nariño et al. (2013). Entre estos se encuentran: mínimos cuadrados, método estacional simple y el deslizamiento exponencial. Para procesar los resultados se utilizan softwares como el Minitab, Stadgraphics y el Logware. Para el cargo de camareras de habitaciones la carga de trabajo se determina según el pronóstico del número de habitaciones ocupadas diariamente que deben limpiar las camareras.

Tarea 10: Proyección estratégica de la capacidad unitaria (Cu)

Se proyecta la capacidad unitaria teniendo en cuenta las variables que estén presente en el escenario escogido: las nuevas inversiones en tecnología que favorezca los métodos de trabajo de los cargos analizados, promedio histórico de ausentismo, categoría del hotel, deterioro de la infraestructura que implique sobreesfuerzo de los trabajadores para desarrollar las actividades. Entre las técnicas utilizadas para analizar las mismas se encuentran la Fotografía, Muestreo de Observaciones Instantáneas, Diagramas de Actividades Múltiples, Diagrama de actividades múltiples. Para procesar los resultados se sugiere utilizar el Software Medtrab. Para el cargo de camareras de habitaciones capacidad unitaria se determina según el número de habitaciones que pueden limpiar diariamente una camarera.

Tarea 11: Proyección estratégica del personal (PEP)

Una vez determinada la carga y la capacidad unitaria en el largo plazo teniendo en cuenta las variables que influyen, se proyecta la plantilla estratégica de personal según ecuación 8.

Cargo x:

$$Nt_x = Qx/Cux \quad (6)$$

Cargo y:

$$Nt_y = Qy/Cuy \quad (7)$$

$$PEP = Ntx + Nty \quad (8)$$

Nt: Número de trabajadores por cargo

Q: Carga proyectada

Cu: Capacidad unitaria proyectada

PEP: Plantilla estratégica de personal

Tarea 12: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Para conocer las pérdidas futuras de la plantilla para cada cargo, se procede a considerar las variables que desde el orden organizacional inciden en la movilidad de los RRHH: servicio militar, terminación del contrato, posibilidades de promoción, previsiones del mercado de trabajo, bajas por cercanías de la vivienda, mejoría de las condiciones de trabajo, incorporación a cursos, salida del país, traslado a otra provincia, entre otras menos pronosticables como licencia de maternidad o paternidad, permisos no remunerados, fallecimientos. La plantilla actual deformada en el futuro se calcula según ecuación 9. La deformación futura de la plantilla se encuentra afectada por el por ciento de bajas históricas para cada cargo y las jubilaciones correspondientes según el período analizado.

$$PADFx = PAx - DFPAx \quad (9)$$

$$DFPAx = No \text{ de jubilaciones} + \% \text{ histórico de bajas}(PAx)$$

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 13. Necesidad estratégica del personal

Se procede a calcular la necesidad estratégica de personal por cargo según la ecuación 10. Un resultado positivo de la misma sugiere la necesidad de contratar nuevo personal debido a un déficit futuro, en cambio, un resultado negativo indica que con los trabajadores existentes es suficiente para desarrollar el proceso de alojamiento, se tiene una disponibilidad de trabajadores, lo cual representa una reserva de productividad.

$$NEP_x = PEP_x - PADF_x \quad (10)$$

Paso 7: Planeación cualitativa estratégica

La planeación cualitativa estratégica implica la previsión de las competencias que se pronostica requerirán en el largo plazo el personal que ocupa los cargos del proceso de alojamiento, se determinan cuáles son los recursos humanos que se desean para desarrollar la organización en el horizonte temporal proyectado.

Tarea 14: Determinación de las competencias por cargo

Para determinar las competencias se aplica el método de expertos (Delphi por rondas):

Desarrollo de la primera ronda. A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel, en la cual deben dar respuesta a la siguiente interrogante (sin hacer comentarios): ¿Cuáles son las competencias que a su juicio debe poseer el personal que ocupa el cargo A en función del escenario apuesta pronosticado para el Hotel? Los especialistas que desarrollan el método relacionan todas las competencias, reducen el listado evitando repeticiones o similitudes y conforman la matriz representada en la tabla 2.4, donde x: competencia relacionada por el experto y – la competencia no relacionada por el experto, m: el total de expertos y n: el total de competencias analizadas.

Tabla 2.4: Matriz de Competencias expresadas por los expertos

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E _m
C ₁	x	-	x	-
C ₂	-	x	-	x
C ₃	-	x	x	-
C _n	x	x	-	-

Desarrollo de la segunda ronda. Se le entrega a cada experto una hoja con el listado de competencias obtenidas del paso anterior y se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias que debe poseer el personal que ocupa el cargo A en función del escenario apuesta pronosticado para el Hotel? Con las que no esté de acuerdo márkelas con la letra N. El procesamiento implica los resultados de la matriz resumida en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia Cc≥60%

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E _m	Cc(%)
C ₁	N				
C ₁		N			

C ₁				N	
C _n		N		N	

Una vez respondida la pregunta y recogida la respuesta de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo 11, donde C_c: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje, V_n: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante y V_t: Cantidad total de expertos. Si C_c ≥ 60% se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores de C_c < 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (11)$$

Tarea 15: Clasificación de las competencias

Las competencias que se incluyen en el perfil de cada cargo se dividen en cuatro elementos básicos: Educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo según Sánchez Rodríguez, (2007). El primer elemento: **educación**, se establece según los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. La **formación**, se compone 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**, se relacionan con las competencias requeridas para que el cargo tenga un desempeño laboral excelente, se puede tomar como base las funciones definidas para el cargo. En el último elemento: **experiencias en el trabajo**, las competencias están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo.

Fase IV: Solución estratégica

En esta fase se establecen los objetivos y las acciones orientados a lograr la ocurrencia del escenario apuesta y con este la acertada planeación de los recursos humanos en el plazo estratégico. Se evalúan y seleccionan las acciones más factibles y se confecciona el plan de acción. La fase se divide en cuatro pasos como se muestra en la figura 2.5.

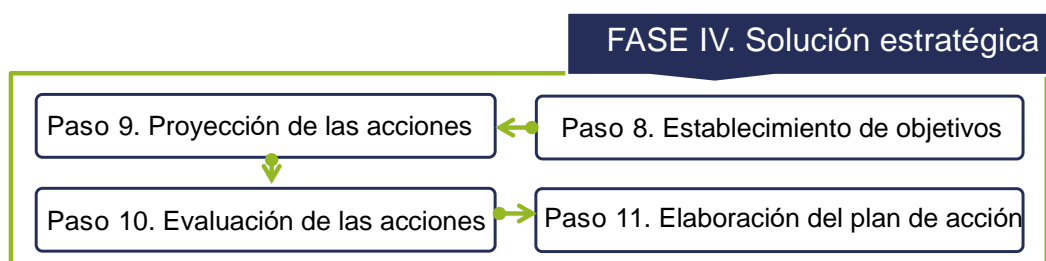


Figura 2.5: Fase IV del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

Paso 8: Establecimiento de objetivos

Una vez definido el escenario por el cual apuesta la entidad para el futuro del proceso de alojamiento 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. Con esta finalidad se pueden emplear técnicas como la tormenta de ideas y revisión documental.

Paso 9: Proyección de las acciones

En este paso se orientan 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. Para precisar estas acciones pueden desarrollarse tormentas de ideas.

Paso 10: Evaluación de las acciones

Este paso se dedica a la evaluación de las acciones estratégicas, para ello se utiliza el método de elección multicriterio como la Matriz Multicriterio y Multiniveles (Tabla 2.9) que constituye una herramienta utilizada para jerarquizar las acciones que han sido propuestas, los expertos parten de la definición explícita de tres criterios: dimensión del problema atacado, factibilidad de la acción e impacto de la solución, cada uno de los cuales recibe un peso o ponderación, que refleja la importancia relativa que se le asigna y, a continuación, cada acción evaluada es calificada en función de cada uno de esos tres grandes criterios. Una vez calculado el gran total de cada una de las acciones propuestas se establece un orden de prioridad atendiendo a las que mayor valor haya obtenido. Con respecto al criterio Factibilidad en caso de que implique dificultades se obtienen calificaciones bajas, si no involucra complicaciones se evalúan como alta.

Tabla 2.9: Matriz Multicriterios y Multiniveles

Objetivos	Acciones	Dimensión del problema atacado				Factibilidad de la acción				Impacto de la solución				Gran Total	
		Superficie afectada	Población afectada	Intensidad	Total Dimensión	Técnica	Gerencial	Financiera	Socio - Político	Total Factibilidad	Económico	Social	Medioambiental		Total Impacto
		P_{Si}	P_{Si}	P_{Si}	P_{Ci}	P_s <small>$_i$</small>	P_s <small>$_i$</small>	P_s <small>$_i$</small>	P_s <small>$_i$</small>	P_{Ci}	P_s <small>$_i$</small>	P_s <small>$_i$</small>	P_{Si}		P_{Ci}
		C_i	C_i	C_i	T_i	C_i	C_i	C_i	C_i	T_i	C_i	C_i	C_i	T_i	GT

Donde:

- Objetivos: identifica el objetivo al cual tributa la acción
- Acciones: denomina la acción evaluada
- P_{Si} : valores ponderados que reflejan la importancia relativa que se le atribuye a cada uno de los sub criterios que sirven para evaluar el criterio general y, por lo tanto, no varían con cada propuesta evaluada permanecen iguales como expresiones más o menos permanentes de la ideología que fundamenta la institución que planifica. La sumatoria de



- cada uno de los Ps_i de cada criterio debe ser igual a 1
- Pc_i : valores ponderados de cada uno de los tres grandes criterios. Cada uno de ellos debe ser ponderado en función de la importancia relativa que se le atribuye, de forma tal que los tres ponderadores sumen uno
- C_i : son las calificaciones que otorgan los expertos, que por el contrario de los Ps_i y Pc_i , varían con cada propuesta y se refieren a su comportamiento en función de cada criterio. Esta calificación se da en una escala del 1 al 20
- T_i : es la calificación total ponderada que recibe cada criterio y se calcula mediante la fórmula $T_i = \sum_{i=1}^n (Ps_i * C_i)$ donde n el número de sub criterios por criterios
- GT : es la media ponderada de los tres grupos de criterios y se calcula mediante la fórmula $GT = \sum_{i=1}^3 (Pc_i * T_i)$

Fuente: Adaptado de Castellano Bohórquez (2010)

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 y la fecha fijada para su aplicación.

Fase V: Implementación y control

En esta fase se implementa lo proyectado, se les da seguimiento y control a las proyecciones realizadas para determinar posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios. La fase se divide en dos pasos como se muestra en la figura 2.6.

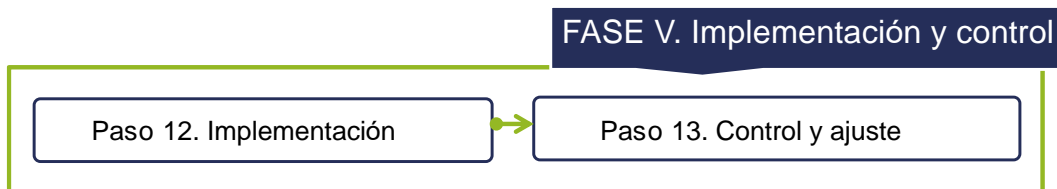


Figura 2.6: Fase V del procedimiento para la planeación de los recursos humanos con un enfoque prospectivo estratégico del proceso de alojamiento

Paso 12: Implementación

En este paso se implementan las proyecciones futuras y se ejecuta lo planificado. Una vez conocidas las previsiones cuantitativas y cualitativas de los RH necesarios para brindar servicios con calidad, se necesita ejecutar la planificación prospectiva estratégica de RH diseñada para el proceso de alojamiento. Se procede a la preparación del personal involucrado y se realizan talleres para dar a conocer los beneficios de las acciones propuestas logrando el compromiso y motivación de los mismos.

Paso 13: Control y ajuste

Se establece el control para comprobar el cumplimiento, oportunidad y pertinencia de las medidas adoptadas, de forma tal que se puedan realizar los ajustes necesarios en caso de detectarse desviaciones con respecto a lo planificado, ya que, si cambia el escenario que se proyectó, se necesitan nuevas competencias, otra cantidad de personal y plantear nuevos

objetivos y acciones para alcanzar el mismo. Se analiza el desarrollo del proceso, si se corresponde con el pronóstico de los niveles de ocupación realizados, se actualizan las tendencias con los resultados por meses, que influyen en la determinación de la cantidad de personal. Pueden utilizarse indicadores de salida del proceso para controlar los resultados como el Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL), el cumplimiento del plan de capacitación individual ajustadas a las necesidades de aprendizaje para moldear el escenario y la satisfacción del cliente con el servicio de alojamiento, este indicador puede deteriorarse en caso de que exista déficit de camareras pues aumenta las probabilidades de cometer violaciones en los parámetros que distinguen los estándares de calidad al intentar cumplir con la limpieza de la totalidad de habitaciones que le fue asignada, la tabla 2.10 muestra posibles indicadores a tener en cuenta.

Tabla 2.10: Indicadores para el control

Indicador	Valor de Referencia
Acciones ejecutadas/acciones planificadas	≥ 0.90
Índice de Satisfacción del cliente	≥ 4.5
Nº de no conformidades solucionadas eficazmente / Total No Conformidades	0
Cantidad de no conformidades detectadas en la limpieza / Total de áreas o habitaciones limpiadas.	≤ 0.05
Cantidad de check in superior de 4.5 min. por turistas individual / Cantidad de turistas individual.	≤ 0.10
Nº de quejas y reclamaciones / Nº de clientes alojados	≤ 0.05
Nº actividades formativas eficaces / Nº actividades formativas totales	≥ 0.90
Actividades formativas realizadas / actividades formativas identificadas como necesarias	≥ 0.90
Total de cargos que tienen identificadas las competencia/Total de cargos	≥ 0.90
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	≥ 0.85
Índice de ausentismo laboral por cargo o del proceso	$\leq 5\%$
Índice de rotación del personal por cargo o del proceso	$\leq 0,4\%$

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA DE HOLGUÍN

En este capítulo se efectuó la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Esto permitió consolidar la idea a defender planteada para dar solución al problema profesional y cumplir con el objetivo general definido.

Fase 1: Preparación inicial

Esta fase fue un punto de partida para la familiarización con la entidad y el funcionamiento del proceso de alojamiento. 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 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, a los 14 miembros del consejo de dirección al estar presidido por la máxima autoridad, directivos, ejecutivos, y trabajadores respetados 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 6 encuestados como expertos, cuyo coeficiente de competencia (K) resultó mayor, que trabajarán en conjunto con 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 3.1.

Tabla 3.1: Integrantes del equipo de trabajo

Cargo
Subdirector de Recursos Humanos
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos
Subdirector Comercial
Jefa de Recepción
Ama de Llaves
Maître Hotel
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 3.2) entregado con anterioridad a los miembros del equipo.

Tabla 3.2: 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 trabajo del	9/2/19	10 a 14/2/19
Talleres de Prospectiva Estratégica	Salón de reuniones de la dirección hotel Brisas Guardalavaca	Autora trabajo del	15/2/19	16 a 25/2/19
Audiovisuales con técnicas de PvaE	Salón de reuniones de la dirección hotel Brisas Guardalavaca	Autora trabajo del	26/2/19	27/2/19
Seminarios sobre el procedimiento	Salón de reuniones de la dirección Hotel Brisas Guardalavaca	Autora trabajo del	28/2/19	29/2/19

Paso 2: Caracterización del sistema

El hotel Brisas Guardalavaca, pertenece a la cadena de hoteles Cubanacan 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 *faxemail*, 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 opcionales 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.

Brisas Guardalavaca desarrolla su propio modelo de planeación estratégica por tres años hasta el 2022. 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- 14; 209)
- Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L – 14; 72; 109; 208)
- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados (L – 68; 207; 211)
- 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- 208; 213)
- Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano. (L- 210)
- Incrementar la preparación para la defensa y el control interno. (L – 6; 8, 270).

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.

Los competidores principales para el hotel Brisas Guardalavaca en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Fiesta Americana, Memories Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares. Los principales mercados emisores son: Canadá con el 45% de las ventas, decreciendo un 20% respecto a igual periodo; UK, Alemania y Rusia.

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 275 trabajadores de contrato indeterminado, la cual se encuentra cubierta con 270, para un 98.18% de cumplimiento,

existen 99 trabajadores de contratos cíclicos, los que respaldan, el por ciento de ocupación según la estacionalidad. Un análisis de la plantilla por categoría ocupacional permite analizar que en la organización más del 80 % de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios en correspondencia con el objeto social de la entidad (Figura 3.1). La mayoría de los trabajadores de la entidad se encuentran en los rangos de edades entre 40-59 años, lo cual muestra un envejecimiento de la fuerza productiva. 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, lo que aporta un alto nivel de experiencia en la fuerza laboral del Hotel (Figura 3.2). 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.

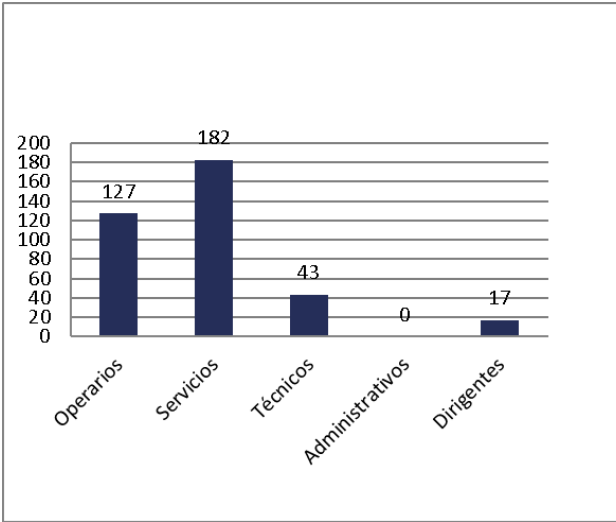


Figura 3.1 Distribución de Trabajadores por categoría ocupacional

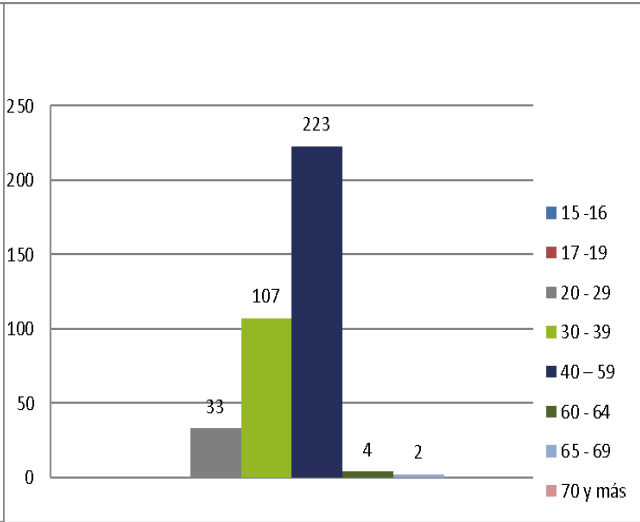


Figura 3.2 Distribución de Trabajadores por edades

La estructura organizativa actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, en dependencia de su categoría y tamaño. La Empresa está integrada por una Dirección General, 5 Subdirecciones y 9 departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, logística, animación, seguridad y protección, maître, recepción y ama de llaves (Anexo 6). 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 7). En el mapa 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. Entre los procesos de apoyo se encuentran: logística, servicios técnicos y seguridad



y protección. Se definen como procesos estratégicos: gestión comercial, RRHH, gestión de la Dirección, gestión económica y financiera, diseño y desarrollo y calidad e inocuidad de los alimentos. Tienen identificado como transversales: el control interno, la gestión medioambiental y la comunicación. Las entradas y salidas no contienen las partes interesadas de la organización, solamente a los clientes.

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: Descripción del proceso de alojamiento

El proceso de alojamiento constituye uno de los procesos claves del hotel, está constituido por el subproceso 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 anexo 8 muestra la parte inicial de la ficha del proceso de alojamiento. 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. El objetivo del proceso es brindar un servicio de calidad, ofertando un ambiente hospitalario, dado por la limpieza y organización de la instalación. 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 9 se muestra el diagrama del flujo del subproceso de ama de llaves.

Fase II: Planeación prospectiva

En este paso se realiza el diagnóstico interno y externo del proceso de alojamiento que llevará a la identificación de las variables claves. Se definió un horizonte temporal de tres años en coherencia con el espacio temporal de la planeación estrategia de la entidad (hasta el 2022).

Paso 4: Establecimiento de variables clave

Este paso permitió identificar las variables que caracterizan el proceso de alojamiento. Posteriormente se procedió a seleccionar cuales son clave para el futuro del proceso.

Tarea 3: 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
- Escasa consulta a otros actores por el futuro del hotel y el proceso
- Diferencias entre las competencias demandadas y las reales de los trabajadores
- No analizan los escenarios
- No están alineados los objetivos y las acciones a largo plazo
- 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
- Insuficiente dominio idiomático de los nuevos mercados
- No están definidos los perfiles de competencias para el proceso
- Las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán
- Poca objetividad de la capacitación
- Habitaciones con diseños desactualizado, y con problemas técnicos.

Oportunidades

- Incremento del mercado ruso
- Perspectiva de ampliación del hotel por parte del grupo Cubanacán
- Perspectivas de desarrollo turístico en el destino
- 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

- 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

- La construcción del hotel Albatros en el mismo polo, Guardalavaca, amenaza con 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
- 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.

Tarea 4. Análisis estratégico

La tabla 3.2 muestra la matriz de evaluación de los factores internos y la tabla 3.3 la correspondiente a los factores externos. Se determinó que el proceso de alojamiento del Hotel “Brisas Guardalavaca” posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades y una posición estratégica interna con predominio de debilidades.

Tabla 3.3. Matriz de evaluación de los factores internos

Factores internos	FM	I	C	IEI
Trabajo en equipo	0	2	3	0.66
Reconocimiento social de trabajadores destacados en el proceso de alojamiento.	0	1	3	0.33
Existencia de profesiogramas para el proceso.	0	1	3	0.33
Personal de servicio joven que posee capacidad de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir.	0	2	3	0.66
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.	0	3	3	1
Aprobación del presupuesto para la remodelación de las habitaciones afectadas.	0	3	1	3
Carencia de un enfoque prospectivo en la planeación del proceso	1	3	2	2
Escasa consulta a otros actores por el futuro del hotel y el proceso	1	3	2	2
Diferencias entre las competencias demandadas y las reales de los trabajadores	1	3	3	1.33
No analizan los escenarios	1	3	2	2
No están alineados los objetivos y las acciones a largo plazo	1	2	3	1
No se tiene determinado un banco de problemas del proceso actualizado	1	1	3	0.66
No se realizan proyecciones de nuevos mercados emisores	1	2	2	1.5

No se tienen en cuenta nuevas inversiones para facilitar y agilizar el trabajo de las camareras	1	1	1	2
Desmotivación de los trabajadores con el turismo ruso, el no poseer las competencias necesarias, les dificulta lograr complacerlo	1	2	1	3
Insuficiente dominio idiomático de los nuevos mercados	1	2	2	1.5
No están definidos los perfiles de competencias para el proceso	1	3	3	1.33
Las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán	1	2	1	3
Poca objetividad de la capacitación	1	3	3	1.33
Habitaciones con diseños desactualizado, y con problemas técnicos.	1	3	2	2
Posición estratégica interna	n=20		PE<2	
	PE=1,53		Predominio Debilidades	

Tabla 3.4. Matriz de evaluación de los factores externos

Factores externos	FM	I	C	IEI
Incremento del mercado ruso	0	3	2	1.5
Perspectiva de ampliación del hotel por parte del grupo Cubanacán	0	3	2	1.5
Perspectivas de desarrollo turístico en el destino	0	2	1	2
Es un sector priorizado, ya que es la principal entrada de divisas al país	0	3	1	3
Existencia de centros de formación y desarrollo del CH en el territorio	0	3	2	1.5
Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros.	0	1	1	1
Limitaciones financieras para materializar nuevos mercados	1	1	1	2
La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Agencia Empleadora del Turismo	1	3	2	2
La construcción del hotel Albatros en el mismo polo, Guardalavaca, amenaza con disminuir el porcentaje de ocupación del hotel	1	3	3	1.33
La inmobiliaria tiene entre sus prioridades otras acciones y no la de reparar las habitaciones del hotel.	1	2	2	2
Posición estratégica externa	n=10		PE<2	
	PE=1,78		Predominio Oportunidades	

Tarea 5: Selección de las variables clave relacionadas con el proceso

Los expertos proceden a establecer las relaciones de influencia entre las 31 variables seleccionadas (Anexo 10) 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. 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. Las variables ubicadas en cada una de estas 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
- Las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán
- La inmobiliaria tiene entre sus prioridades otras acciones y no la de reparar las habitaciones
- Escasa consulta 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 Albatros 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

Paso 5: Definición de escenarios

En este paso 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 6: Análisis de escenarios

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

H₁: Aumento del nivel de ocupación

H₂: Existe un aumento de la cuota del mercado ruso

H₃: Nuevas inversiones en tecnología

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 (tres años), de los seis eventos genera un total de 64 escenarios. El histograma de frecuencias que brinda el SMIC clasificadas por probabilidades para cada uno de los posibles escenarios se muestra en el anexo 15.

Tarea 7: Selección de los escenarios probables

Utilizando el histograma de frecuencias clasificadas por probabilidades que brinda el SMIC se aplicó el principio de Pareto (Anexo 16) y se obtuvo el 29,68 % de los escenarios más probables (19 escenarios) que cubren el 79,69 % de las probabilidades de ocurrencia del campo total de combinaciones. El gráfico con los resultados se muestra en el Anexo 17.

Tarea 8: Selección del escenario apuesta

Las evaluaciones normalizadas de cada escenario ($m=19$) teniendo en cuenta las variables probabilidad de ocurrencia y conveniencia (Anexo 18, tabla a), así como los resultados del cálculo de la entropía (E_j), diversidad (D_j) y la ponderación (W_j) de cada criterio (Anexo 18, tabla b) permitieron determinar que la mayor ponderación la obtuvo la variable probabilidad de ocurrencia ($W = 0,77$), lo que indica que existe mayor diversidad en las evaluaciones otorgadas a los escenarios para este parámetro y por tanto la incertidumbre o entropía asociada a ella es menor que para el caso de la variable conveniencia ($W = 0,23$). El análisis del orden de importancia de los escenarios (P_i) (Anexo 18, tabla c) muestra que el evento que mayor peso obtuvo fue el 110001, por tanto, el escenario apuesta presupone la ocurrencia en el futuro de las hipótesis uno, dos y seis de forma conjunta y la no ocurrencia de la tres, cuatro y cinco: se mantiene altos los niveles de ocupación del hotel, a pesar de la apertura del nuevo hotel como competencia y se incrementa el mercado ruso.

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 6: 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 9: Proyección estratégica de la carga (Q)

Para el pronóstico de la demanda se partió de los datos obtenidos del departamento comercial quienes facilitaron para la investigación el *booking*. Con la utilización del software Minitab, se analizaron los datos históricos sobre el porcentaje de ocupación del Hotel (Anexo 19) y la Villa (Anexo 20) se realizó un estudio de la serie de tiempo. Se proyectó a 3 años el porcentaje de ocupación por meses (Tabla 3.5) y lo que representaba en habitaciones, teniendo en cuenta que la disponibilidad de habitaciones del Hotel y la Villa es de 231 y 206 respectivamente. (Tabla 3.6).

Tabla 3.5: Proyección del porcentaje de ocupación por secciones

Hotel	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	97,76	95,52	93,15	93,56	85,96	73,92	77,00	70,02	71,81	69,01	80,84	79,18
2020	96,15	97,18	96,18	93,73	85,71	74,71	71,51	68,34	68,93	73,40	76,84	86,04
2021	96,74	98,47	98,29	95,89	85,96	80,36	82,73	80,56	68,10	71,81	80,84	78,73
Villa	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	97,71	95,08	92,21	89,22	71,34	62,97	82,86	68,48	76,09	75,03	59,98	78,81
2020	93,24	96,37	95,98	89,14	70,51	64,54	71,32	72,46	64,89	75,45	84,30	82,09
2021	93,72	96,50	97,50	92,93	84,55	71,83	63,73	77,22	76,09	75,03	81,63	83,36

Tabla 3.6: Proyección de la cantidad de habitaciones por secciones

Hotel	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	226	221	215	216	199	171	178	162	166	159	187	183
2020	222	224	222	217	198	173	165	158	159	170	178	199
2021	223	227	227	221	199	186	191	186	157	166	187	182
Villa	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	201	196	190	184	147	130	171	141	157	155	124	162
2020	192	199	198	184	145	133	147	149	134	155	173	169
2021	193	199	201	191	174	148	131	159	157	155	168	172

El pronóstico fue validado con los niveles de ocupación del semestre Enero- Julio, los resultados son favorables, el comportamiento real no muestra grandes desviaciones con respecto a lo previsto (Figura 3.3).

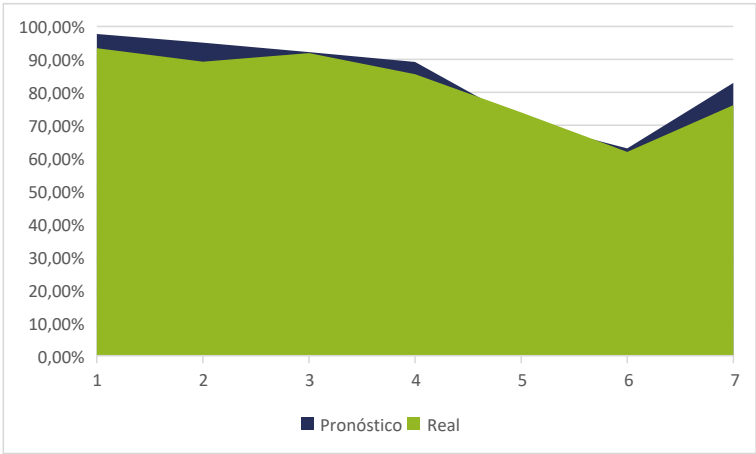


Figura 3.3 Comportamiento de los niveles de ocupación del semestre Enero- Julio

Tarea 10: Proyección estratégica de la capacidad unitaria (Cu)

Las habitaciones se clasifican según su estado en: ocupada, vacía sucia (queda vacía luego de la salida de huéspedes), vacía limpia (es la que está lista para la entrada de clientes) y fuera de orden, esta es la que presenta problemas técnicos, cuando la habitación permanece siete días sin ocuparse, se procede a realizar una limpieza igual a la establecida para las habitaciones vacías sucias. Para realizar los estudios de tiempos, se escogió un área donde existiera habitaciones vacías sucias, al representar este, el mayor de los tiempos requeridos para limpiar una habitación; o sea se realiza el pronóstico para la situación extrema y que la camarera cumpliera el requisito de realizar su tarea con una habilidad e intensidad promedio. En la organización existen dos áreas fundamentales de habitaciones, el Hotel y la Villa. Es necesario realizar el estudio por separado para determinar las restricciones del recurso camarera en cada una. Se realiza una fotografía y un cronometraje con el objetivo de determinar la capacidad de trabajo unitaria para cada área y los resultados fueron procesados en el software Medtrab 2.0. El procedimiento de trabajo de las camareras se encuentra en el anexo 21.

En el caso del Hotel se obtuvo que el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) fue de un 92,71 %, y en el caso de la Villa de un 94,79 %, las causas de las pérdidas de tiempo están asociadas a indisciplina de las camareras que se ponen a conversar en la jornada laboral (TIDO) a participación en matutinos y reuniones en los que las camareras deben de estar presente (TIOC) y con elementos técnicos organizativos relacionados con la espera por productos necesarios para comenzar la limpieza de las habitaciones (TITO). Una vez eliminadas las pérdidas de tiempo, la capacidad de trabajo unitaria en el área del Hotel es de 15 habitaciones por trabajador y en el área de la Villa es 12 habitaciones por trabajador (Anexo 22).

Tarea 11: Proyección estratégica del personal (PEP)

El análisis se inició por la determinación de los cargos unitarios: Jefe de Recepción Hotelera, Recepcionista Hotelero (Jefe de Brigada), Ama de Llaves, Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de Brigada). Para determinar la plantilla del cargo de camarera de habitaciones, se definen dos posibles niveles de ocupación: cuando la entidad presenta más del 85 % de ocupación, en los meses de temporada alta y cuando se encuentra por debajo del 85 % que es el rango donde se mueve la entidad en los meses de temporada baja. Para el caso del Hotel, según el pronóstico realizado la temporada alta corresponde a Enero – Mayo y en el caso de la Villa, de Enero – Abril. Luego de determinada la carga y la capacidad proyectada para el cargo de camarera en las diferentes secciones, se determinó la cantidad de camareras necesarias para los próximos períodos, utilizando la ecuación (8). (Tabla 3.7). Para los meses de Enero - Abril se necesitan 17 camareras de habitaciones en

el área de la Villa, 15 en el área del Hotel y 1 camarero de habitaciones que limpiaría 2 habitaciones en el área de la Villa y 6 habitaciones en el área del hotel, además de asignarles otras tareas afines para completar el contenido de trabajo. El mes de mayo en el Hotel se pronostican por cientos de ocupación superior al 85 %, sin embargo, en la Villa se prevén inferior, por lo que se requieren 15 camareras para cada una de las secciones y dos más (por exceder el tiempo de la jornada efectiva) que se encargarán de completar entre ambas, 6 habitaciones del Hotel y 8 habitaciones de la Villa. En el período de Junio – Diciembre para ambas secciones se pronostican niveles de ocupaciones inferiores al 85 % por lo que se requieren 13 camareras para el hotel y 15 para la Villa y una camarera más responsable de realizar 2 habitaciones del Hotel y 8 de la Villa.

Tabla 3.7: Número de camareras necesarias por secciones

Hotel	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	15	15	15	15	15	13	13	13	13	13	13	13
2020	15	15	15	15	15	13	13	13	13	13	13	13
2021	15	15	15	15	15	13	13	13	13	13	13	13
Villa	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	17	17	17	17	15	15	15	15	15	15	15	15
2020	17	17	17	17	15	15	15	15	15	15	15	15
2021	17	17	17	17	15	15	15	15	15	15	15	15

Teniendo en cuenta que es un cargo de tiempo de trabajo continuo es necesario calcular la cantidad de cubre francos que se necesitan, obteniendo este valor dividiendo por 6 la suma de la cantidad de personas necesarias en el área del Hotel, la Villa y las persona que trabajarían con habitaciones en las dos áreas. Por lo que la cantidad total de personas en el cargo camarera de habitaciones se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8: Planificación con cubre francos del cargo de camarera de habitación

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic
2019	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34
2020	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34
2021	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34

Tarea 12: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Se determinaron las pérdidas permisibles de la plantilla, contando con la información de la cantidad de jubilaciones en el período analizado. Al cual no corresponde ninguna pérdida por esta causa (Tabla 3.9).

Tabla 3.9: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Meses	2019											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Plantilla actual	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
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
2020												
Plantilla actual	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
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
2021												
Plantilla actual	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
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Tarea 13. Necesidad estratégica del personal

Una vez determinada la plantilla estratégica de personal y la plantilla actual deformada en el futuro, se determinó la necesidad estratégica de personal, para el período de 3 años. Durante los meses de Enero – Abril la entidad tiene un déficit de dos personas, en Mayo de una y de Junio – Diciembre tiene una excedencia de tres trabajadoras con contrato indeterminado cíclico para este cargo (Tabla 3.10).

Tabla 3.10: Deformación de la plantilla actual en el plazo estratégico

Meses	2019											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Proyección de trabajadores	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34
Contrato indeterminado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Contrato indeterminado cíclico necesario	24	24	24	24	24	21	21	21	21	21	21	21
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Necesidad estratégica de personal	2	2	2	2	1	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
2020												
Proyección de trabajadores	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34
Contrato indeterminado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Contrato indeterminado cíclico necesario	24	24	24	24	24	21	21	21	21	21	21	21
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Necesidad estratégica de personal	2	2	2	2	1	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
2021												

Proyección de trabajadores	39	39	39	39	38	34	34	34	34	34	34	34
Contrato indeterminado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Contrato indeterminado cíclico necesario	24	24	24	24	24	21	21	21	21	21	21	21
Plantilla actual deformada en el futuro	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Necesidad estratégica de personal	2	2	2	2	1	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3

Paso 7: Planeación cualitativa estratégica

Este paso permitió identificar las competencias necesarias para el cargo de camarera según el escenario apuesta. En el hotel se encuentran identificadas algunas competencias que constituyeron punto de partida para el análisis y se actualizan según el escenario proyectado.

Tarea 14: Determinación de las competencias por cargo

Para determinar las competencias para el cargo de camarera de habitaciones se aplicó el método Delphi, una primera ronda en la cual los expertos listaron las 37 competencias que consideraron necesarias para que el trabajador alcanzase un desempeño superior. Luego de eliminar las competencias discordantes y semejantes se aplicó la segunda ronda en donde los expertos marcaron con una x las competencias con las que estuviesen de acuerdo y con el criterio del 60 % se obtuvieron 22 competencias (Anexo 23).

Tarea 15: Clasificación de las competencias

Luego se agruparon las competencias en las cuatro clasificaciones que propone Sánchez Rodríguez (2007): educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo (Anexo 24).

Fase IV: Solución estratégica

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

Paso 8: 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 de alojamiento. Con esta finalidad empleó la tormenta de ideas y la revisión documental.

1. Tener el 100% de las plantillas del proceso proyectadas para tres años y cubierta con trabajadores cíclicos y nuevos contratos.
2. Tener el 100% de los perfiles del proceso actualizados con las competencias requeridas.
3. Que el 95% de los trabajadores cuenten con las competencias necesarias para desarrollarse en el trabajo.
4. Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral en un 100%.

Paso 9: 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 3.11). Para precisarlas se desarrollaron tormentas de ideas.

Tabla 3.11: Proyección de las acciones

Acciones	
Objetivo 1	<ol style="list-style-type: none">1. Gestionar el personal en función de la plantilla proyectada.2. Proponer una nueva aprobación de la plantilla para el cargo de camareras de habitaciones.3. Reforzar la plantilla con los estudiantes del politécnico de formación para el turismo pues el periodo de temporada alta concuerda con el periodo de práctica de los mismos.
Objetivo 2	<ol style="list-style-type: none">4. Determinar las competencias de los restantes cargos del proceso de alojamiento.5. Aprobar y validar las competencias para el plazo estratégico en el Consejo de Dirección.6. Incorporar las competencias a los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.7. Comunicar a la Agencia Empleadora las competencias necesarias a tener en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento del personal.
Objetivo 3	<ol style="list-style-type: none">8. Concertar con la Agencia Empleadora el envío de al menos, tres candidatos por cargo necesario.9. Determinar las brechas entre las competencias deseadas y las reales.10. Elaborar el plan de capacitación teniendo en cuenta esas brechas.11. Programar cursos, conferencias o talleres con la Universidad para capacitar al personal acorde a las necesidades.12. Analizar trimestralmente en Consejo de Dirección el cumplimiento del plan de capacitación.13. Impartir cursos en función de los cargos: de idiomas, de ética, seminarios sobre las características de los países emisores, computación, técnicas directivas, habilidades y destrezas.
Objetivo 4	<ol style="list-style-type: none">14. Medidas para eliminar las pérdidas de tiempo.15. Mejorar el método de trabajo de las camareras.16. Inspecciones frecuentes para controlar la disciplina.17. Analizar en el sindicato a los trabajadores que incurran más de dos veces en indisciplina.18. Verificar el cumplimiento de la norma de servicio de las camareras.19. Realizar sistemáticamente estudios que verifiquen si aprovechan la jornada laboral.

Paso 10: Evaluación de las acciones

Para la evaluación de las acciones estratégicas del conjunto de acciones generadas se utiliza la Matriz Multicriterio y Multiniveles. Los resultados de su aplicación se muestran en el Anexo 25. Se procedió a calificar con la escala de 20, los problemas se identifican en correspondencia con los objetivos. El cálculo del GT de cada una de las acciones propuestas permitió jerarquizar su puesta en marcha para contribuir al cumplimiento de los 4 objetivos definidos con anterioridad.

Paso 11: Elaboración del plan de acción

Este paso correspondió a la confección del plan de acción (Anexo 26) 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 V: Implementación y control

En estos momentos se encuentra en fase de implantación de las acciones previstas en los pasos anteriores, la dirección debe realizar un seguimiento sistemático al cumplimiento de las acciones tomadas en la planificación.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la existencia de trabajos sobre la prospectiva estratégica y la PRH, pero ninguno relacionado con la planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos lo que evidencia una insuficiencia metodológica.
2. El procedimiento diseñado se estructuró en 5 fases, 13 pasos y 14 tareas que estandarizan la aplicabilidad de la planeación prospectiva estratégica a la planeación de recursos humanos en el proceso de alojamiento y aporta nuevas cualidades a la planificación del mismo.
3. La aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín contribuyó a planificar en el tiempo la plantilla necesaria en cantidad y calidad del proceso de alojamiento al identificarse las variables asociadas, posibles eventos del futuro y el escenario por el que los expertos apuestan; anticipándose a posibles problemas derivados de excesos o déficit de personal y necesidades futuras de formación para cuyo alcance se definieron objetivos y se propuso un plan de acción.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Cumplir el plan de acción propuesto para aumentar la probabilidad de ocurrencia del escenario proyectado como deseado.
2. Proponer a la dirección del grupo Cubanacán la extensión de las experiencias de aplicación del procedimiento, a otros hoteles del grupo, que cumplan con los requisitos establecidos.
3. Profundizar en los indicadores propuestos y en el perfeccionamiento del procedimiento incluyendo el enfoque de sistema, así como valorar la posible automatización del procedimiento.
4. Divulgar los resultados y experiencias obtenidas en la investigación, en los diferentes medios y revistas emitidas por el turismo, así como en eventos y actividades de capacitación en los polos turísticos para contribuir a su generalización, en primera instancia en la marca "Brisas".

BIBLIOGRAFÍA

- Alexandra, L., & Restrepo, M. (2015). *Future Scenarios for the brand name phytosanitary agrochemical industry in the floriculture of Bogotá*. 68(65), 7743-7753. <https://doi.org/10.15446/rfnam.v68n2.50995>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica : orígenes , conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71(Diciembre), 13-29.
- Batista, L. V. (2013). *Planeación cuantitativa de recursos humanos en la Unidad de Handling del Aeropuerto Internacional «Frank País» de Holguín*. UNiversidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Borracci, R. A., Giorgi, M. A., Sokn, F., Hauad, S., & Guardiani, F. M. (2008). Estimación de la oferta y la demanda de cardiólogos en la Argentina. *Epidemiología*, 77(1), 21-26.
- Bracho, P. (2015). *ESTUDIO DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA PIZZA Y PASTA ADICTA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, ENFOCADO A SU EXPANSIÓN COMERCIAL*. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.
- Cabarcas-Álvarez, A., Martelo-Gómez, R. J., & Tovar-Garrido, L. C. (2013). Software para mejorar la aplicación de técnicas cuantitativas en estudios prospectivos Resumen Résumée. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 64-74.
- Carrasco-Cortez, V., Lozano-Salazar, E., & Velásquez-Pancca, E. (2008). Análisis actual y prospectivo de la oferta y demanda de médicos en el Perú 2005 - 2011. *Acta Med Per*, 25(1), 22-29.
- Castellano Bohórquez, H. (2010). Caja de Herramientas: Instrumentos y técnicas de planificación.
- 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*.
- Cavalleri, D. F., Castromán, P., Rodríguez, A., & Riva, J. (2013). Utilidad de un método estadístico de simulación para evaluar la oferta y demanda de anesestesiólogos en Uruguay (2011-2025) Propuesta para prospección y planificación de necesidad de recursos humanos en Anesestesiología. *Rev Méd Urug*, 29(3), 165-173.
- Cavelleri, F., León, I., & Perez, W. (2016). ¿ Faltan pediatras en Uruguay ? Estudio de la oferta y demanda de pediatras 2012-2025. *Archivos de Pediatría del Uruguay*, 87(4), 315-322.
- Coates, J. (1985). Foresight in Federal Government Policymaking. *Futures Research Quarterly*.
- Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Colombia, Universidad Libre.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (Tercera edición corregida y ampliada, Félix Varela y Academia ed.)*.
- Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica : más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27-31.
- Cruz-aguilar, P. L., & Medina-Vásquez, J. E. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 11(1), 32-46. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21113>
- De La Rosa Arreola, J. C. (2014). Prospectiva estratégica, *Forecasting y Foresight*.
- De Miguel Guzmán, M. (1996). *Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos*. Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección. Villa Clara: UCLV.
- De Miguel Guzmán, M. (2001) *Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turísticas*. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXII. #2.
- de Miguel Guzmán, M. (2006). *TECNOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Domínguez Santiago, M., & Fernández Guerrero, R. (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*, 12(18), 11-49.
- Flores-Konja, A. A., & Hidalgo-Tupia, M. A. (2010). *Prospective of the National Business*

- environment. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17(34), 55-64.
- Flórez-Peña, T. del S. (2013). Creación de unidades de formación con apoyo en la planeación prospectiva. *Educ.Educ.*, 16(2), 297-308.
- Gabiña, J. (1995). El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. España.
- Gaviria-Noreña, D. L. (2013). Planning the required nursing personnel to respond to care needs. *Invest Educ Enferm.*, 31(1), 116-124.
- Gil-Nuño, B. L., Martínez-Corona, J. I., & Aragón-Paulín, R. (2014). Prospectiva estratégica: una herramienta hacia el futuro. *TECTZAPIC*, 2(1).
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Cuaderno, N°20.
- Guerrero-Sanchez, E., Rojas-Peña, A. A., Yolanda-Torres, M., & Bourdon-Rojas, N. A. (2014). PLAN PROSPECTIVO PARA EL DESARROLLO AGRARIO EN LAS REGIONES COLOMBIANAS A PARTIR DEL POSCONFLICTO AL AÑO 2025. *AGO.USB*, 14(2), 397-417.
- Hechavarría-Leyva, Y., Labrada-Pino, I., Miguel-Guzmán, M. de, & Márquez-Hechavarría, Y. G. (2013). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto de Holguín. *Ciencias Holguín*, XIX(4), 1-12.
- Hechavarría Leyva, Y. (2013). Planeación cuantitativa de recursos humanos en la Unidad de Handling del Aeropuerto Internacional "Frank País" de Holguín. En opción al título de máster en Ingeniería Industrial, Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Hernández Nariño, A. & Nogueira Rivera, D. (2013) Mejora y perfeccionamiento de procesos hospitalarios. Propuesta de un algoritmo para su aplicación.
- Herney Hernández-Domínguez. (2009). *Plación integral de los recursos humanos, en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya».
- Inche Mitma, J., Chung Pinzás, A., & Salas Bacalla, J. (2006). Prospectiva estratégica del cluster de muebles de Villa El Salvador. *Industrial Data*, 9(1), 50-58.
- Landa de Saá, Y., & Sánchez Llera, M. del R. (2015). Construcción de escenarios en la economía cubana. *ENTELEQUIA*, 18(primavera), 299-311.
- Lao León, Y. O., Font Lara, G. D. & Pedrosa Ortiz, C. (2015). Valoración de las restricciones físicas en el sistema logístico en empresas comercializadoras en Holguín. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, ISSN: 978-607-8099-85-6.
- López-Fernández, R. (2016). *Expertos y prospectiva en la investigación pedagógica* (Jorge Luis León González, Ed.). Cienfuegos, Cuba: Editorial Universo Sur.
- LOZANO DUARTE, C. M. (2008). *DESARROLLO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VINCULADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES*. UNIVERSIDAD DE LA SABANA.
- Lynch & Harper (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid.
- Machado-Labrada, D., de Miguel-Guzmán, M., & Marrero-Fornaris, C. (2010). *Evolución de la Planeación de los Recursos Humanos y su manifestación en modelos precedentes y actuales*.
- Martín, F. O.-S. (2012). Propuesta de un modelo de Corporate Foresight para pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 30(Enero-Diciembre), 143-160.
- Martínez-Vivar, R. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Martínez-Vivar, R., Marrero-Fornaris, C. E., & Pérez-Campdesuñer, R. (2013a). Planificación de Recursos Humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín - Cuba. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 583-606.
- Martínez-Vivar, R., Marrero-Fornaris, C. E., & Pérez-Campdesuñer, R. (2013b). Variables vinculadas con la planeación de recursos humanos a nivel territorial Variables to consider on the planning of the human resources at the territorial level. *Ingeniería Industrial*,

- XXXIV(2), 120-129.
- Martínez, L. M. (2009). *Planificación Prospectiva*. Montevideo.
- Méndez Valenzuela, C. A. (2009). Colaboración especial. *Rev Esp Salud Pública*, 83(3), 371-378.
- Mendoza, A. M., & Coronado, E. S. (2011). *Aplicación de Técnicas Prospectivas Application of Prospective Techniques*. (11), 25-36.
- Miguel-Guzmán, M. de, Pérez-Campdesuñer, R., & Noda-Hernández, M. (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Ciencias Holguín*, XVI(2), 1-10.
- Miklos & Tello (2010). "Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro."
- Miklos, T., & Arroyo, M. (2015). *PROSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS, PROFESIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN. ESCENARIOS 2018 Y 2024*. México.
- Mojica, F. J. (2006). CONCEPT AND APPLICATION OF PROSPECTIVE STRATEGY. *Revista Med*, 14(1), 122-131.
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogotá.
- 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.
- Moreno-Bermúdez, C. H., Amaya, D., Betancur, L., Corredor, Y., Hernández, H., Prieto, B., & Vigoya, A. (2005). *Planeación de los Recursos Humanos*. Bogotá.
- Muller de Magalhães, A. M., de Oliveira Riboldi, C., & Dall'Agnol, C. M. (2009). Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(4), 608-612.
- Nieves Julbe, A. (2002). Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras. Tesis para optar por el Título de Máster, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba
- Nieves Julbe, A. F & Rigol Madrazo L. M. (2004). Propuesta Metodológica para la determinación del número de trabajadores necesarios en Instalaciones Hoteleras. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Nieves Julbe, A. F. (2009). Tecnología para determinar la cantidad de personal en instalaciones turísticas. Holguín.
- Noblecilla Grunauer, M. S. (2016). Prospectiva estratégica: una revisión bibliográfica aplicada en Latinoamérica. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Ochoa (2007). *Prospectiva para todos: construcción de escenarios: Convenio Andrés Bello*, Universidad Autónoma de México.
- Ospina, J. H., & Correa, M. M. (2015). El hurto de automotores bajo el enfoque prospectivo : una caracterización actual y futura de la actividad criminal en Colombia. *Revista Criminalidad*, 57(3), 9-25.
- Pérez Pravia, M. C. (2010). Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
- Pernett, A., Orozco, C., & Cecilia, N. (2015). *ESTUDIO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL SECTOR YUQUERO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO AL HORIZONTE DEL AÑO 2020*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Pierdant-Pérez, G., & Grimaldo-Avilés, J. I. (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.
- Pinz, A. C. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12(2), 27-31.
- Polacinski, É. (2011). *PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE GODET: PROCESSO DE APLICAÇÃO PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS*. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
- Pralhad (1998). Estrategias para el crecimiento. en *Repensando el futuro*.

- Pupo Guisado, B. (2018) Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico. Ciudad de Holguín; Cuba, Universidad de Holguín. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas.
- Quintero Barrizote, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA EDITORIAL "UNIVERSO SUR". *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 160-167. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, 5(10), 257-270.
- Rodríguez-Concepción, Y. (2017). *PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS INYECTABLES LABIOFAM*. Universidad de Holguín.
- Rojas González, L. G. (2015). *APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE PLANTILLA EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO DE HOLGUÍN*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- 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.
- Ronda Pupo, G. y Marcané Lacera, J.A. (2004) De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. *Revista Ciencias de la Información*. Cuba Vol. 35, No. 2.
- Ruiz-Ruiz, M. F. (2014). *Reflexiones sobre la influencia de la prospectiva francesa en la planificación universitaria latinoamericana . Una revisión bibliográfica*. Minas Gerais, Brasil.
- Ruíz-Torres, D. R. (2013). *PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS EN GRANDES HOTELES DE PLAYA, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Samuel-Mauricio, N.-G., Juan-Marcos, P.-F., & Andrés, M.-P. (2016). Prospectiva estratégica: una revisión bibliográfica aplicada en latinoamérica. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (Septiembre).
- SÁNCHEZ-PAZ, N. (2006). Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto, Universidad de Holguín, Cuba.
- SÁNCHEZ-PAZ, N. (2010). *PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR SALUD: Necesidad de algo más que presupuestos*. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS SANTIAGO DE CUBA.
- Sánchez Paz, N. (2010). Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. (Trabajo de fin de doctorado). Universidad de La Habana.
- Sánchez Paz, N. (2017). El perfeccionamiento del sistema de planificación cubano como base para la actualización del modelo económico y social. Universidad de Holguín, Cuba.
- Sánchez, B., Montoya, I., & Montoya, L. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la. *Innovar*, 23(48), 43-54.
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de interfase de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín.
- Santos, D. M. (2009). Prospectiva na América Latina: evolução e desafios.
- Sarría Pablo, Y. (2008). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local : estudio de caso. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 1(2).
- Terra, E., Filho, A., & Perestrelo, M. (2015). As descobertas do pré-sal e os desafios competitivos da indústria brasileira do setor de petróleo e gás: uma abordagem prospectiva. *CIDADES , Comunidades e Territórios*, 31(Dec), 85-98.

- Torres Álvarez, M., (2018). Estudio bibliométrico de la prospectiva estratégica en la red Scielo. XV Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en Gerencia de Ciencia y Tecnología. XV Edición de IBERGECYT.
- Torres Álvarez, M., Pérez Pravia, M.C., & Lao León, Y. O. (2018). Planeación de los recursos humanos del proceso de alojamiento con enfoque prospectivo estratégico en el hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. IV Taller Nacional sobre Estudios de la Dirección.
- Torres Álvarez, M., Núñez Cruz, C. & Nieves Julbe, A. F. (2018). Aplicación de un procedimiento para la organización del trabajo en la UEB de Logística de una empresa cubana. VIII 8o. Congreso Internacional de Competitividad Organizacional y 3er Simposium Internacional en Sustentabilidad y el impacto en la Competitividad Organizacional y 7o. Reunión anual de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO),
- Torres Álvarez, M., & Vega de la Cruz, L. O. (2018). Análisis prospectivo estratégico de procesos. Aplicación en una entidad turística. 19 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura.
- Torres, P. P. (2007). Análisis estructural y diseño de escenarios del sector comercio del municipio de Florencia al año 2020 «Un Caso Sectorial prospectivo». *Encuentro Internacional en Administración*. Florencia-Caqueta, Colombia: Universidad de la Amazonia.
- Trujillo, R. (2008). "El campo de los estudios de futuro: análisis de foresight & prospectiva".
- Vete-Miguel, M. F., & Sánchez-Paz, N. (2015). Planificación Económica prospectiva estratégica en Instituciones de Salud de la República de Angola. *Ciencias Holguín*, XXI(1), 1-13.
- Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas. Colombia.

ANEXOS

Anexo 1: Concepto de planeación prospectiva estratégica

Conceptos	Autor, año
Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.	Gastón Berger, 1957
Es el proceso de crear una comprensión y apreciación de la información generada obtenida de mirar hacia el frente. La prospectiva incluye medidas cuantitativas y cualitativas para controlar pistas e indicadores de tendencias y desarrollos envolventes.	Coates, 1985
Un medio sistemático para evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida.	Luke Georghiou, 1996
Es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.	Prahalad, 1998
Es una herramienta fundamental previa a la toma de decisiones, es movilizadora y permite a las empresas resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, preparándolas para afrontar con flexibilidad y anticipación los retos que le depara el futuro y poder así dominarlo en lugar de sufrirlo.	Gabiña, 1998
Una 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.	Instituto de Prospectiva Estratégica, 1999
Entendida como el arte y/o la ciencia de estudiar y prever el futuro.	Builes y Manrique, 2000
Es una reflexión para aclarar la acción del presente a la luz de futuros posibles, herramienta que permite organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro y la evaluación de opciones estratégicas.	Godet, 2000
Proceso de reflexión estratégica sobre una empresa, organización, sector, región, país (sistema), realizado con la participación de los actores y dirigido a identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar en el presente para garantizar el futuro.	Godet, 2000
Es quien permite hacer del futuro la herramienta del presente; se conoce como la reflexión antes de la acción, prepararnos para el devenir.	Godet, 2000
El conjunto de tentativas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.	OCDE, 2000

Anexo 1: Concepto de planeación prospectiva estratégica (continuación)

Conceptos	Autor, año
Es en esencia visualizar el futuro, cuando éste no puede ser visto como una simple prolongación del pasado. Tal visualización consiste en tener un panorama de los futuros posibles, representados cada uno de ellos en un escenario determinado.	Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe, 2000
Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia.	Real Academia de Lengua Española, 2001
En los últimos años, se ha convertido en un término de uso general para describir una serie de combinaciones de análisis prospectivos y de estudios participativos, destinados a apoyar la toma de decisiones sobre políticas mejor informadas y más eficientemente implementadas. La prospectiva implica de manera fundamental la reunión de agentes claves y de fuentes de conocimiento con el fin de desarrollar puntos de vista estratégicos e inteligencia anticipatoria.	Gavigan, 2001
Es más que un pronóstico o una predicción. Tiene la misión de gestionar la incertidumbre a través de la continua interacción con los grupos de interés.	Van der Meuler et al., 2003
Es una poderosa herramienta para imaginar futuros potenciales, aumentar la conciencia pública, ayudar a la toma de decisiones y afrontar cuestiones referentes a relaciones entre ciencia y tecnología.	Lattre Gasquet et al., 2003
Consiste fundamentalmente en una reflexión y en una toma de conciencia, cuyo propósito es la anticipación para la acción, con miras a lograr la situación identificada como deseable y posible.	Gutiérrez, 2007
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 de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.	Sarría Pablo y Becerra Lois, 2008
Puede considerarse como un proceso educativo cuya función es preparar a los participantes para que lleven acciones compatibles con los propósitos del sistema planteado.	Miklos y Tello, 2010
Es una disciplina para el análisis de sistemas sociales que permite conocer mejor la situación presente, identificar las tendencias futuras y observar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad.	Pedraza, 2013

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 de recursos humanos y el proceso de alojamiento.

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
Construcción de escenarios										
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. Procedimiento para la determinación del impacto de los factores estratégico.

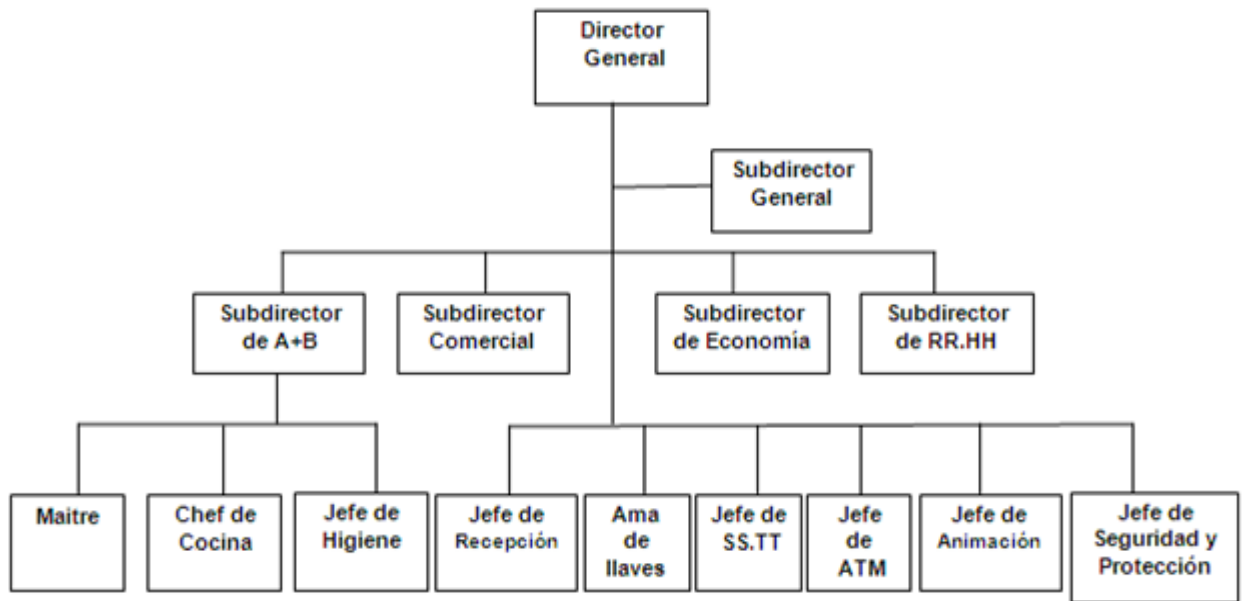
Fuente: Adaptado de Ronda Pupo (2004)

Paso		Técnica o instrumento
1	Listar los factores externos e internos que intervienen en la organización	Tormenta de ideas
2	Determinar la forma de manifestación de cada factor en relación con la organización como amenaza u oportunidad o fortaleza o debilidades	Asignar un valor cero (0) si es una oportunidad o fortaleza y uno (1) si es una amenaza o debilidad
3	Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada factor interno o externo de la organización	Asignar una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante)
4	Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto	Asignar una ponderación de: 1 punto (sin control) 2 puntos (control moderado) 3 puntos (control elevado)
5	Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización	Se emplea la fórmula: $IEI = \frac{FM + I}{C}$ donde: IEI: intensidad del efecto del impacto FM: forma de manifestación del factor externo I: intensidad del impacto C: capacidad de respuesta o control sobre el impacto

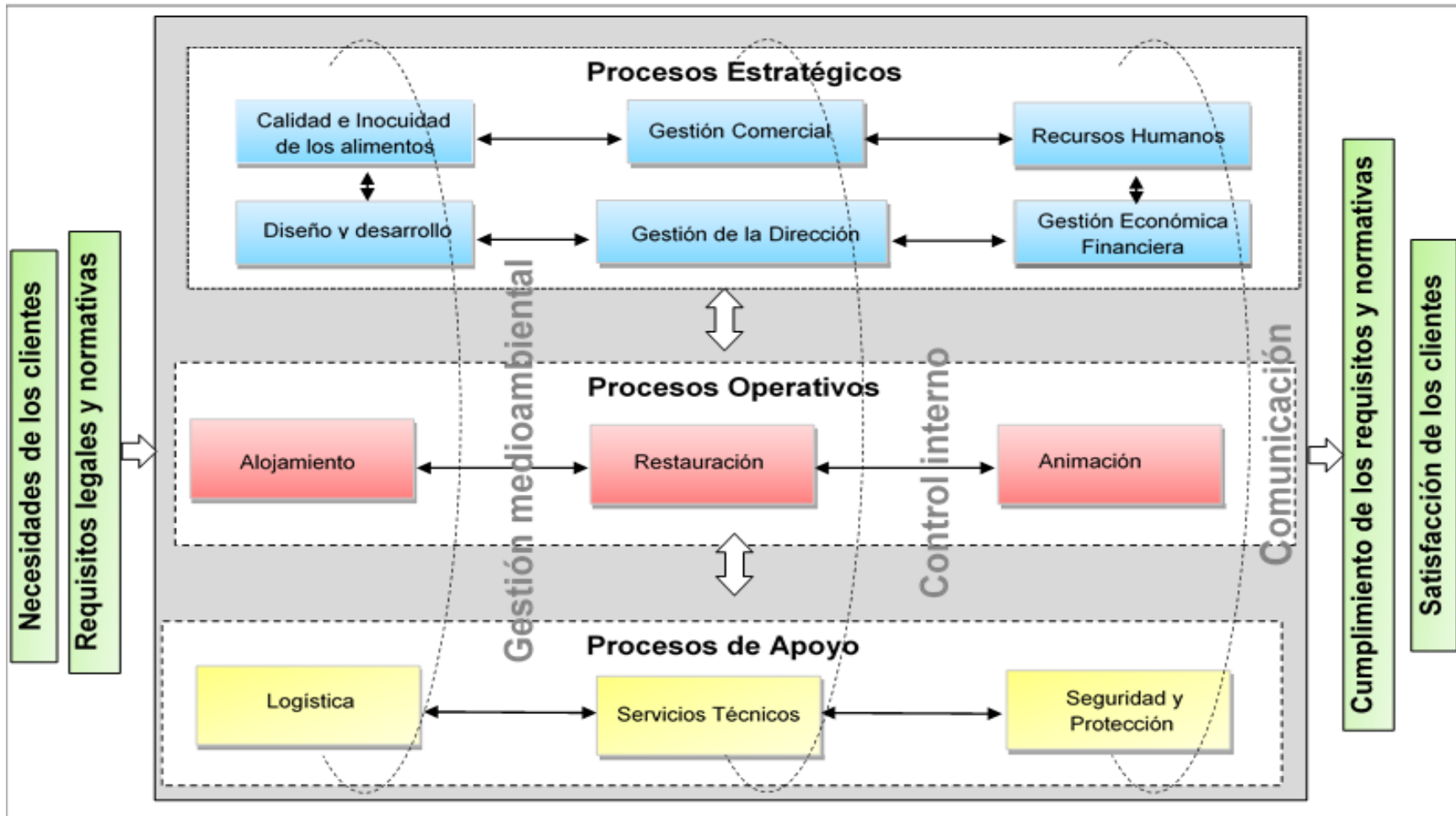
Anexo 5: Coeficiente de competencia de los expertos

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
Mãitre Hotel	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
Chef Hotel	0,775	0,500	0,638
Especialista A en Cuadros	0,775	0,900	0,838
Jefa de Recepción	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: Organigrama del Hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 7: Mapa de procesos



Anexo 8: Ficha del proceso de Alojamiento

FC-04-02: Alojamiento		Responsable proceso: Jefe de recepción	
Alcance: Abarca las operaciones que se realizan con el cliente a partir de la llegada de su reserva, limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes, entrada del cliente a nuestra instalación el entrada de clientes (check in), alojamiento, atención continua al cliente, servicios complementarios al hospedaje, check out, cambio de turno y auditoría diaria.			
Entradas: Información de reservas. Limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes. Clientes que han hecho una reservación. Solicitud de servicios relacionados con hospedaje		Responsable: S D Comercial, A. Llaves y Jefe de Recepción	
Salidas: Clientes satisfechos		Responsable: S D Comercial, A. Llaves y Jefe de Recepción	
Operación	Responsable realización	Registros	Responsable aprobación
Pre alojamiento. Según IC-04-02-01	Especialista en servicio de alojamiento	Prealojamiento (Reporte ZUM) RC-04-02-41	Jefe de recepción
Servicios de limpieza habitaciones			
Organización y distribución del trabajo (planificación diaria). Según IC-04-02-02	Camarera JB	RC-04-02-01 RC-04-02-28 RC-04-02-02 RC-04-02-03 RC-04-02-04	A Llaves

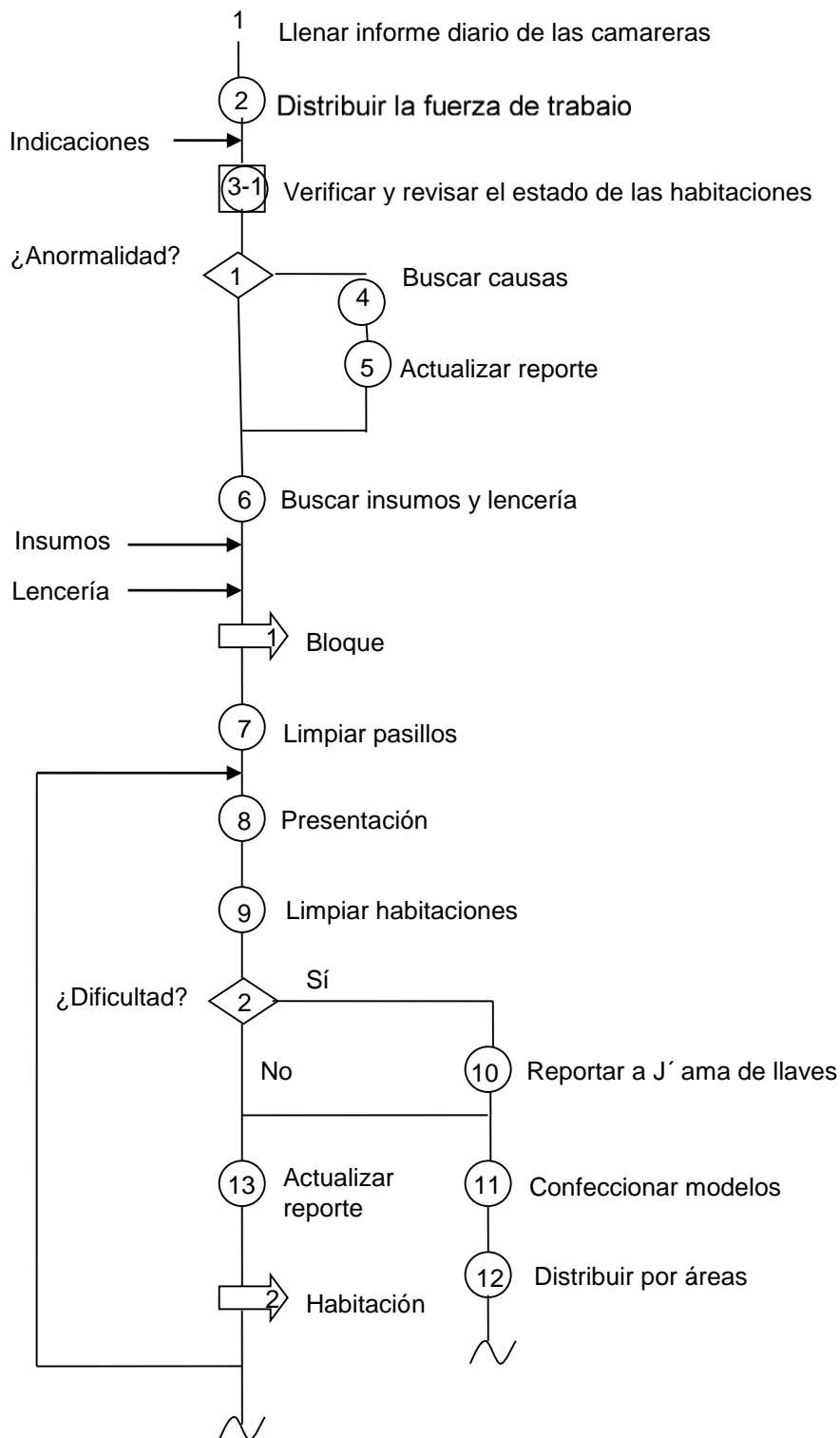


Anexo 8: Ficha del proceso de Alojamiento (continuación)

Operación	Responsable realización	Registros	Responsable aprobación
Organización del pantry y del carro. Según IC-04-02-03	Camarera	RC-04-02-08	Camarera JB
Limpieza y organización de las áreas de alojamiento (habitaciones, pasillos, puertas de patinejos y escaleras). Según IC-04-02-04 Una vez que la trabajadora del área confirma la conclusión de trabajo en la habitación la Camarera JB aprobará o dará el visto bueno y confirmará el estado de la Habitación en el sistema ZUM teniendo en cuenta el RC-04-02-15 (Registro de Inspección a Habitaciones)	Camarera	RC-04-02-09 RC-04-02-10 RC-04-02-11 RC-04-02-12 RC-04-02-15 EC-04-02-01	Camarera JB
Lencería. Según IC-04 -02-05	Camarera Encargado de almacén Dependiente a almacén Asistente servicio alojamiento	Vale de entrega de la lavandería RC-04-02-02 RC-04-02-03 RC-04-02-07 RC-04-02-08	Camarera JB
Limpieza de áreas comunes (nobles)			
Limpieza de áreas comunes. Según IC-04-02-06 En caso de condiciones climatológicas u otras, que requieran de otras actividades de limpiezas, este se revisará y modificará por la Camarera JB.	Camarera	RC-04-02-02 RC-04-02-10 RC-04-02-03 RC-04-02-12 RC-04-02-04 RC-04-02-16 RC-04-02-09	Camarera JB



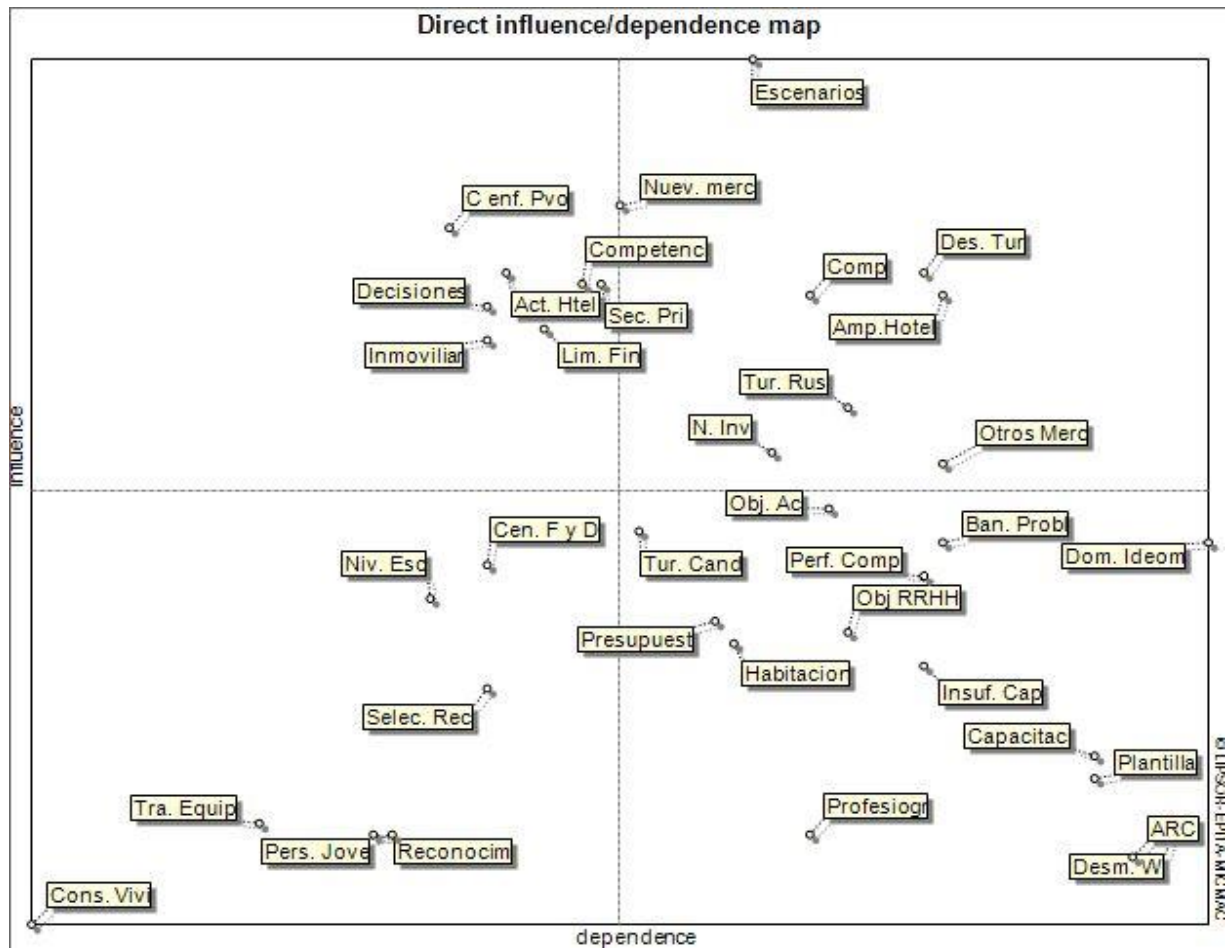
Anexo 9: Diagrama del flujo del subproceso de ama de llaves



Anexo 10: Lista de variables determinantes del proceso de Alojamiento

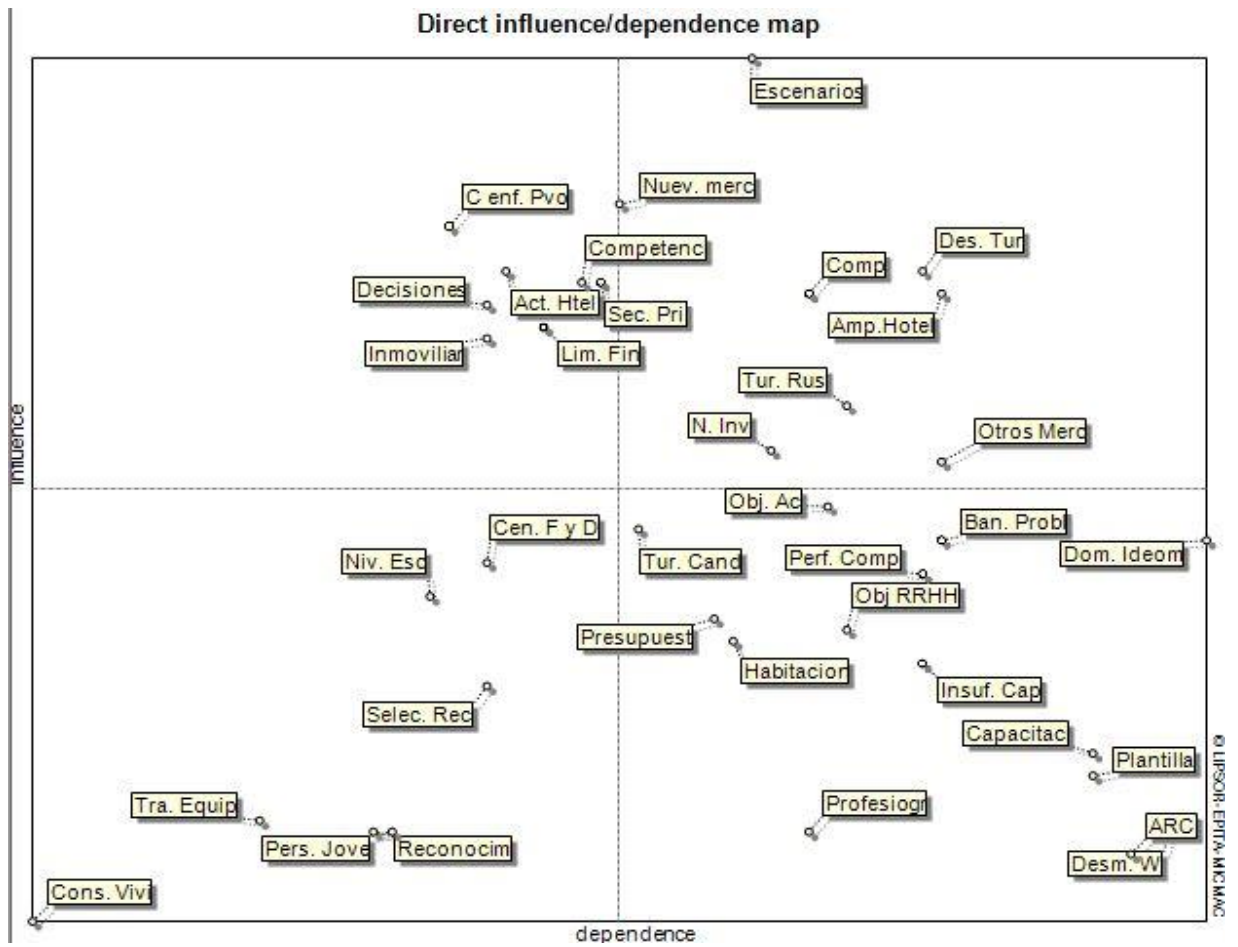
Nombre de la variable	Sigla
Carencia de un enfoque prospectivo en la planeación del proceso	C enf. Pvo
No consultan a otros actores por el futuro del hotel y el proceso	Act. Htel
Diferencias entre las competencias demandadas y las reales de los trabajadores	Comp
No analizan los escenarios	Escenarios
No están alineados los objetivos y las acciones a largo plazo	Obj. Ac
No se tiene determinado un banco de problemas del proceso actualizado	Ban. Probl
No se realizan proyecciones de nuevos mercados emisores	Nuev. merc
No se tienen en cuenta nuevas inversiones para facilitar y agilizar el trabajo de las camareras	N. inv
Desmotivación de los trabajadores con el turismo ruso, al no poseer las competencias necesarias, les dificulta lograr complacerlo	Desm. W
Insuficiente dominio idiomático de los nuevos mercados	Dom. Ideom
No están definidos los perfiles de competencias para el proceso, específicamente el de camarera de habitaciones	Perf. Comp
Las decisiones se encuentran centralizadas por el grupo Cubanacán	Decisiones
Poca objetividad de la capacitación	Capacitaci
Habitaciones con diseños desactualizados	Habitación
Incremento del turismo ruso	Tur. rus
Perspectiva de ampliación del hotel por parte del grupo Cubanacán	Amp. Hotel
Perspectivas de desarrollo turístico en el destino	Des. Tur
Es un sector priorizado, ya que es la principal entrada de divisas al país	Sec. Pri
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	Cen. F y D
Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros	Cons. Vivi
El turismo canadiense disminuye conforme aumenta el turismo ruso	Tur. Cand
Limitaciones financieras para materializar nuevos mercados	Lim. Fin
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	Selec. Rec
La construcción del hotel Albatro en el mismo polo, Guardalavaca, es una competencia que puede disminuir el porcentaje de ocupación del hotel	Competenci
La inmobiliaria tiene entre sus prioridades otras acciones y no la de reparar las habitaciones	Inmobiliar
Trabajo en equipo	Tra. Equip
Reconocimiento social de trabajadores destacados en el proceso de alojamiento	Reconocimi
Existencia de profesiogramas para el proceso, en específico para el puesto de camarera de habitaciones	Profesiog
Personal de servicio joven que posee capacidad de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir	Pers. Jove
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	ARC
Aprobación del presupuesto para la remodelación de las habitaciones afectadas	Presupuest

Anexo 12: Plano de motricidad-dependencia directa



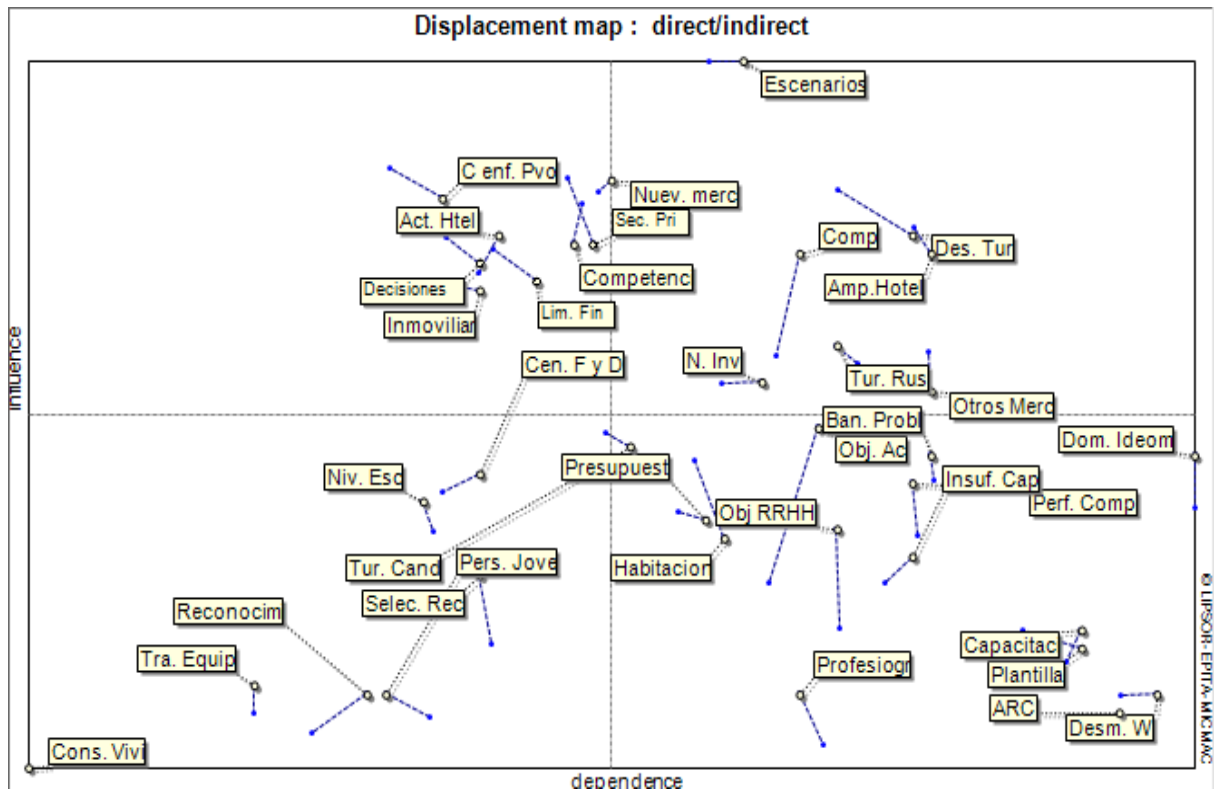
Fuente: Software Micmac

Anexo 13: Plano de motricidad-dependencia indirecta



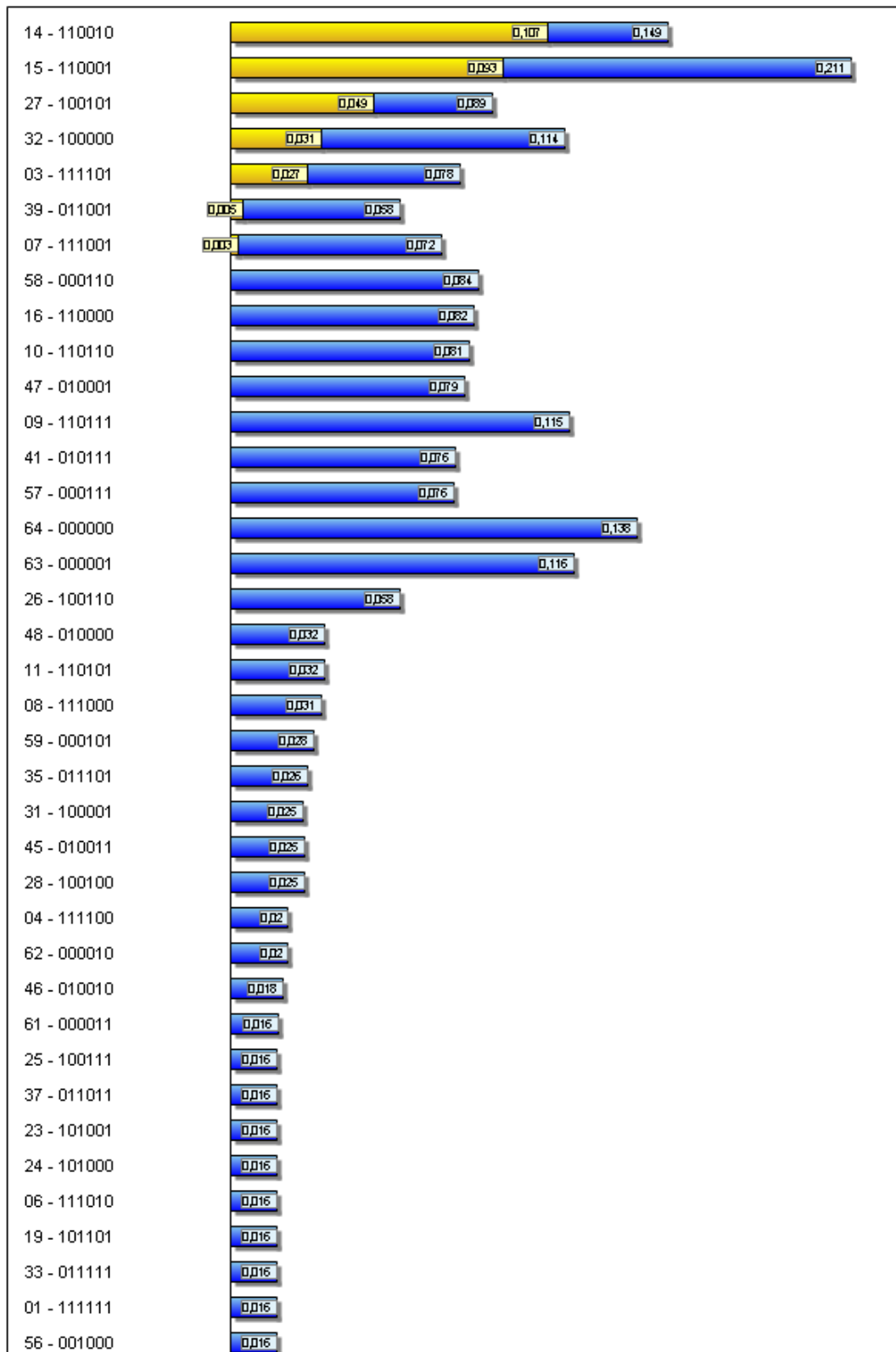
Fuente: Software Micmac

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



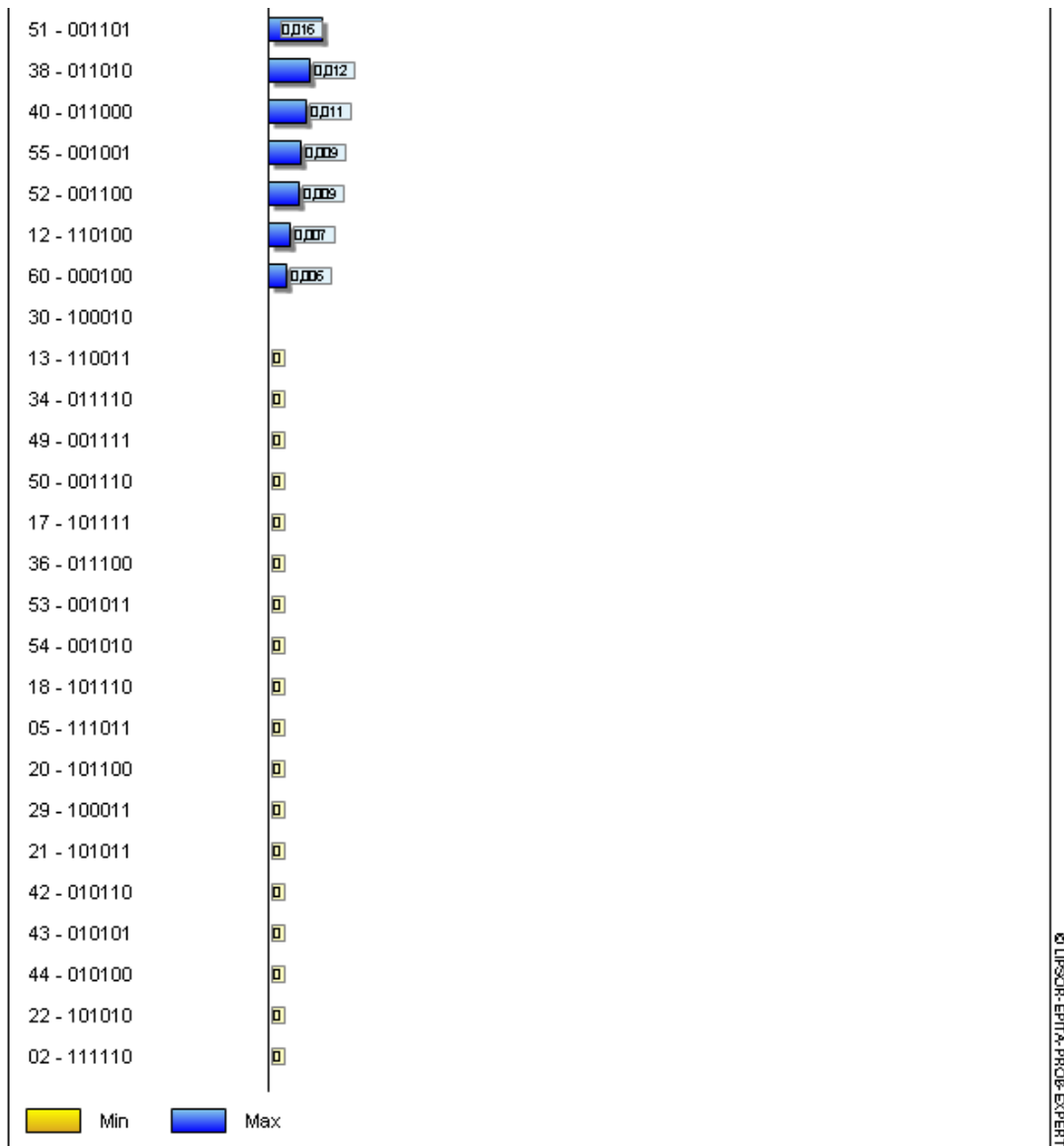
Fuente: Software Micmac

Anexo 15: Histograma para el análisis de los escenarios



Fuente: Software Smic

Anexo 15: Histograma para el análisis de los escenarios (continuación)

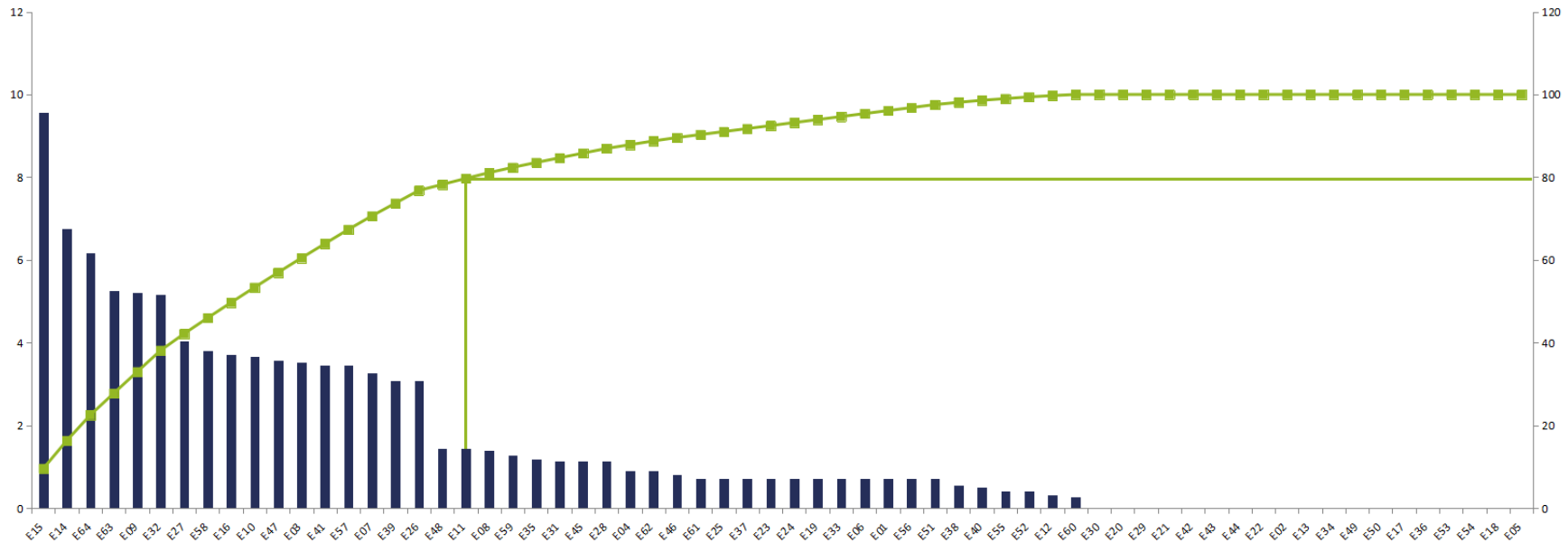


Fuente: Software Smic

Anexo 16: Selección de los escenarios más probables por el principio de Pareto

Esc.	Probab. SMIC	%	Principio de Pareto	Esc.	Probab. SMIC	%	Principio de Pareto
E15	0,211	9,56	9,56	E24	0,016	0,73	93,20
E14	0,149	6,75	16,32	E19	0,016	0,73	93,93
E64	0,136	6,17	22,48	E33	0,016	0,73	94,65
E63	0,116	5,26	27,74	E06	0,016	0,73	95,38
E09	0,115	5,21	32,96	E01	0,016	0,73	96,10
E32	0,114	5,17	38,12	E56	0,016	0,73	96,83
E27	0,089	4,03	42,16	E51	0,016	0,73	97,55
E58	0,084	3,81	45,97	E38	0,012	0,54	98,1
E16	0,082	3,72	49,68	E40	0,011	0,5	98,59
E10	0,081	3,67	53,35	E55	0,009	0,41	99,00
E47	0,079	3,58	56,94	E52	0,009	0,41	99,41
E03	0,078	3,54	60,47	E12	0,007	0,32	99,73
E41	0,076	3,45	63,92	E60	0,006	0,27	100
E57	0,076	3,45	67,36	E30	0	0	100
E07	0,072	3,26	70,63	E20	0	0	100
E39	0,068	3,08	73,71	E29	0	0	100
E26	0,068	3,08	76,79	E21	0	0	100
E48	0,032	1,45	78,24	E42	0	0	100
E11	0,032	1,45	79,69	E43	0	0	100
E08	0,031	1,40	81,1	E44	0	0	100
E59	0,028	1,27	82,37	E22	0	0	100
E35	0,026	1,18	83,54	E02	0	0	100
E31	0,025	1,13	84,68	E13	0	0	100
E45	0,025	1,13	85,81	E34	0	0	100
E28	0,025	1,13	86,95	E49	0	0	100
E04	0,02	0,91	87,85	E50	0	0	100
E62	0,02	0,91	88,76	E17	0	0	100
E46	0,018	0,82	89,57	E36	0	0	100
E61	0,016	0,73	90,3	E53	0	0	100
E25	0,016	0,73	91,02	E54	0	0	100
E37	0,016	0,73	91,75	E18	0	0	100
E23	0,016	0,73	92,48	E05	0	0	100

Anexo 17: Gráfico de Pareto para seleccionar los escenarios más probables



Fuente: Microsoft Excel



Anexo 18: Método Entropía adaptado a la selección de escenarios

Tabla a. Valores Normalizados

Escenarios	Criterios de selección	
	Probabilidad de ocurrencia	Conveniencia
110001	0,120022753	0,051282051
110010	0,084755404	0,076923077
000000	0,077360637	0,025641026
000001	0,065984073	0,051282051
110111	0,065415245	0,051282051
100000	0,064846416	0,025641026
100101	0,050625711	0,051282051
000110	0,04778157	0,076923077
110000	0,046643914	0,076923077
110110	0,046075085	0,102564103
010001	0,044937429	0,051282051
111101	0,044368601	0,051282051
010111	0,043230944	0,025641026
000111	0,043230944	0,025641026
111001	0,040955631	0,051282051
011001	0,038680319	0,025641026
100110	0,038680319	0,102564103
010000	0,018202503	0,025641026
110101	0,018202503	0,051282051



Anexo 18: Método Entropía adaptado a la selección de escenarios (continuación)

Tabla b. Entropía, Diversidad y Ponderación de los criterios

Escenarios	Log(a _{ij})	
	Criterios de selección	
	Probabilidad de ocurrencia	Conveniencia
110001	-0,920736415	-1,290034611
110010	-1,071832602	-1,113943352
000000	-1,111479962	-1,591064607
000001	-1,180560882	-1,290034611
110111	-1,18432103	-1,290034611
100000	-1,188114019	-1,591064607
100101	-1,295628864	-1,290034611
000110	-1,320739585	-1,113943352
110000	-1,331205018	-1,113943352
110110	-1,336533852	-0,989004616
010001	-1,347391779	-1,290034611
111101	-1,352924268	-1,290034611
010111	-1,364205278	-1,591064607
000111	-1,364205278	-1,591064607
111001	-1,387686374	-1,290034611
011001	-1,412509958	-1,591064607
100110	-1,412509958	-0,989004616
010000	-1,739868892	-1,591064607
110101	-1,739868892	-1,290034611
∑ a_{ij}*Log(a_{ij})	-1,125524728	-1,233960731
K	0,782011483	
E_j	0,880173262	0,964971462
D_j	0,119826738	0,035028538
W_j	0,773798225	0,226201775



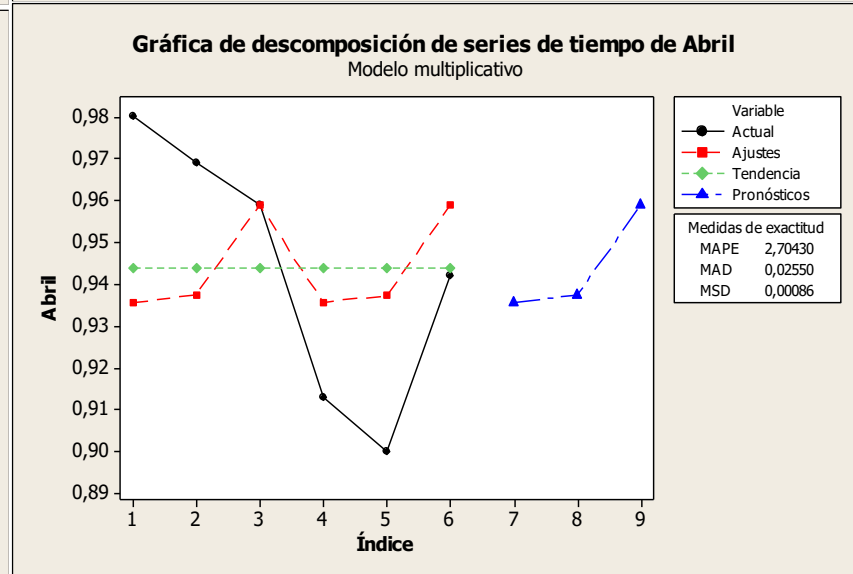
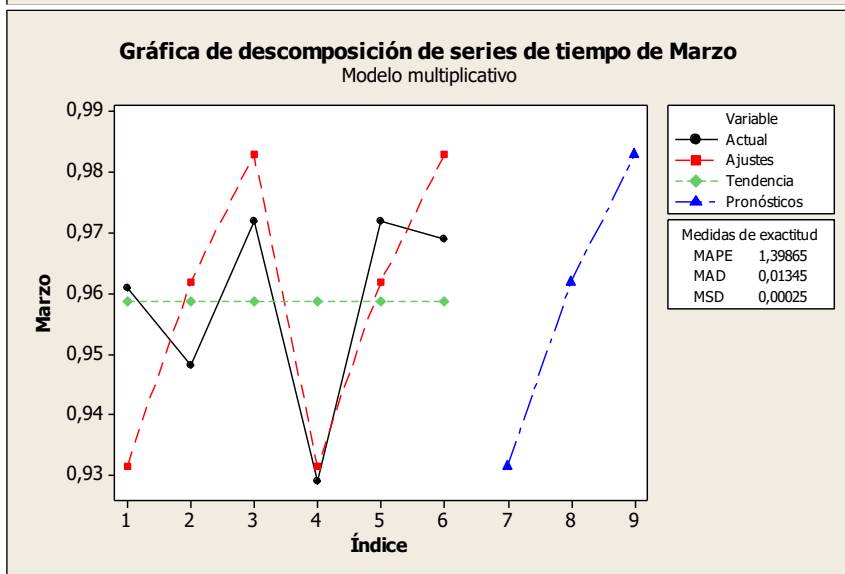
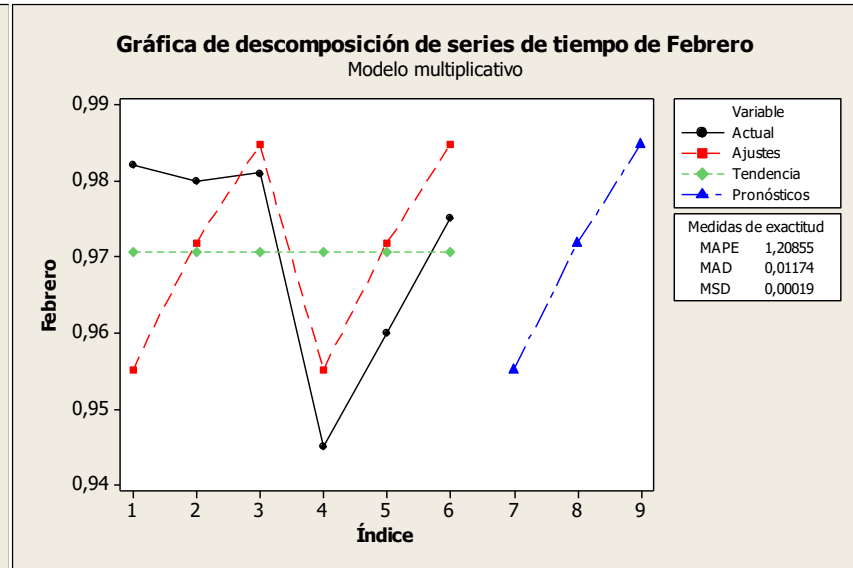
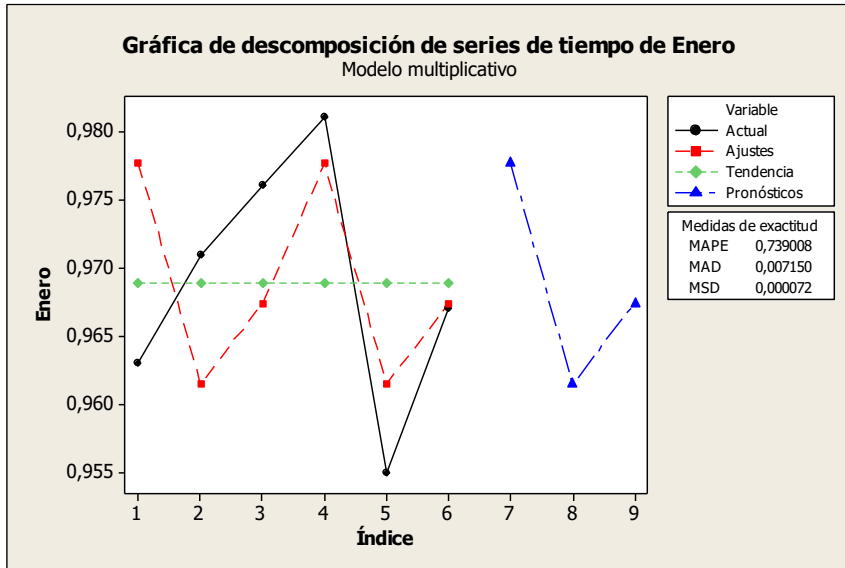
Anexo 18: Método Entropía adaptado a la selección de escenarios (continuación)

Tabla c. Peso de los escenarios

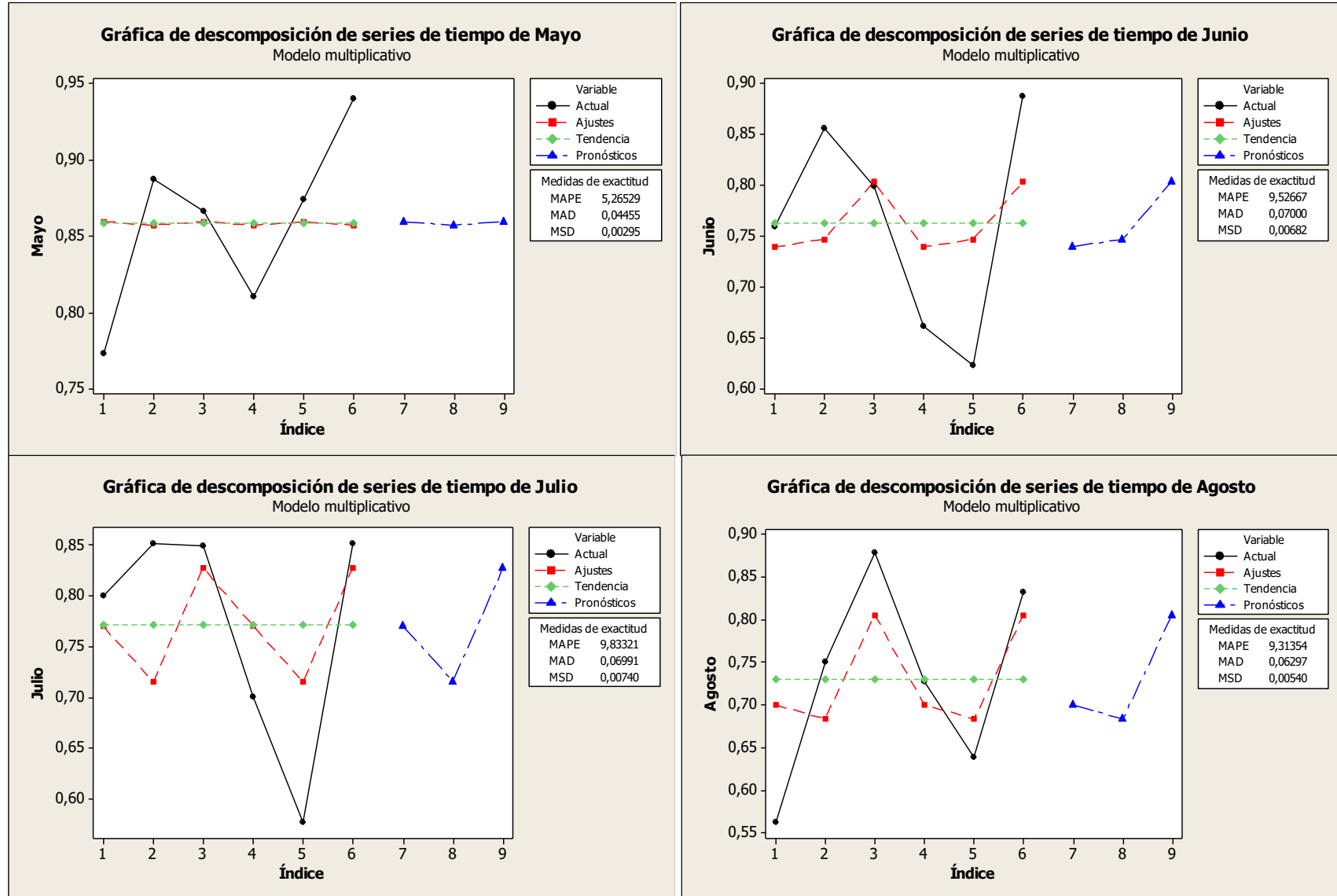
Escenarios	Criterios de selección		P _i
	Probabilidad de ocurrencia	Conveniencia	
110001	0,092873393	0,011600091	0,104473484
110010	0,065583581	0,017400137	0,082983718
000000	0,059861524	0,005800046	0,065661569
000001	0,051058358	0,011600091	0,062658449
110111	0,0506182	0,011600091	0,062218291
100000	0,050178042	0,005800046	0,055978087
100101	0,039174085	0,011600091	0,050774176
000110	0,036973294	0,017400137	0,054373431
110000	0,036092978	0,017400137	0,053493114
110110	0,035652819	0,023200182	0,058853001
010001	0,034772503	0,011600091	0,046372594
111101	0,034332344	0,011600091	0,045932435
010111	0,033452028	0,005800046	0,039252073
000111	0,033452028	0,005800046	0,039252073
111001	0,031691395	0,011600091	0,043291486
011001	0,029930762	0,005800046	0,035730807
100110	0,029930762	0,023200182	0,053130944
010000	0,014085064	0,005800046	0,01988511
110101	0,014085064	0,011600091	0,025685155



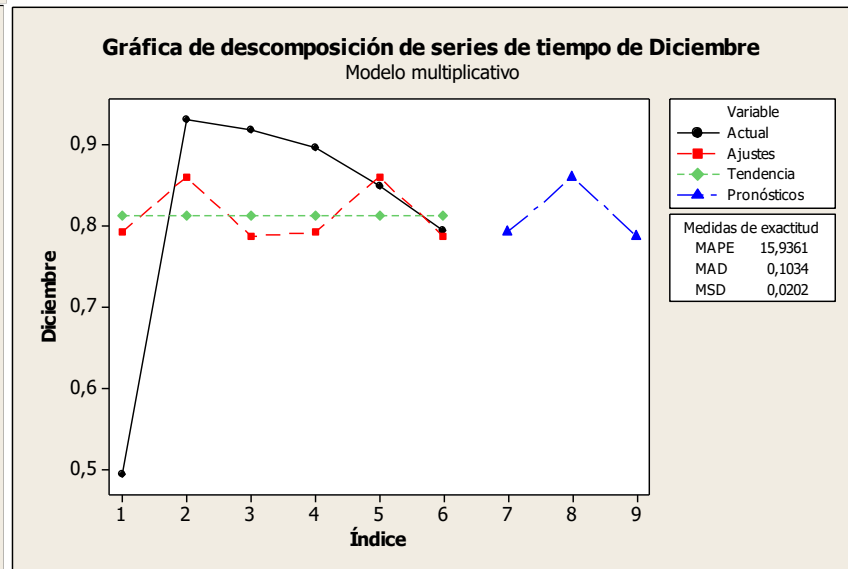
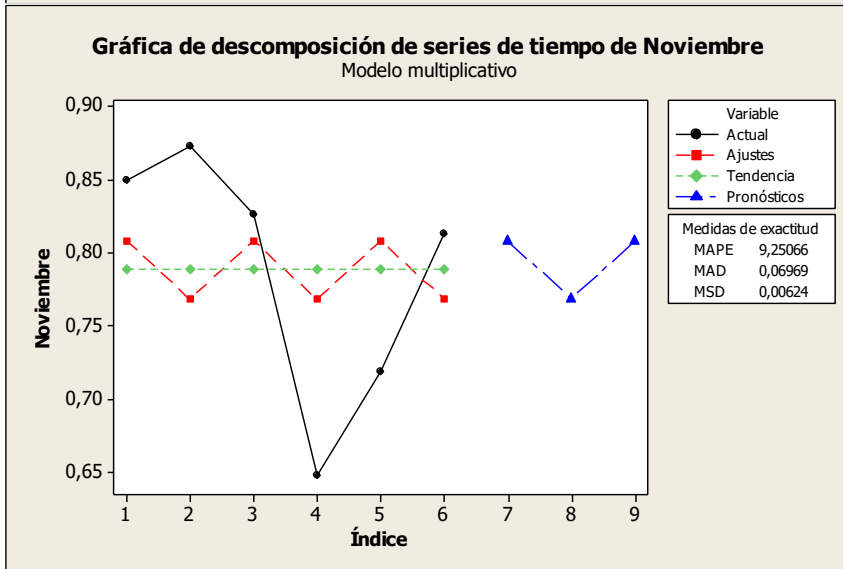
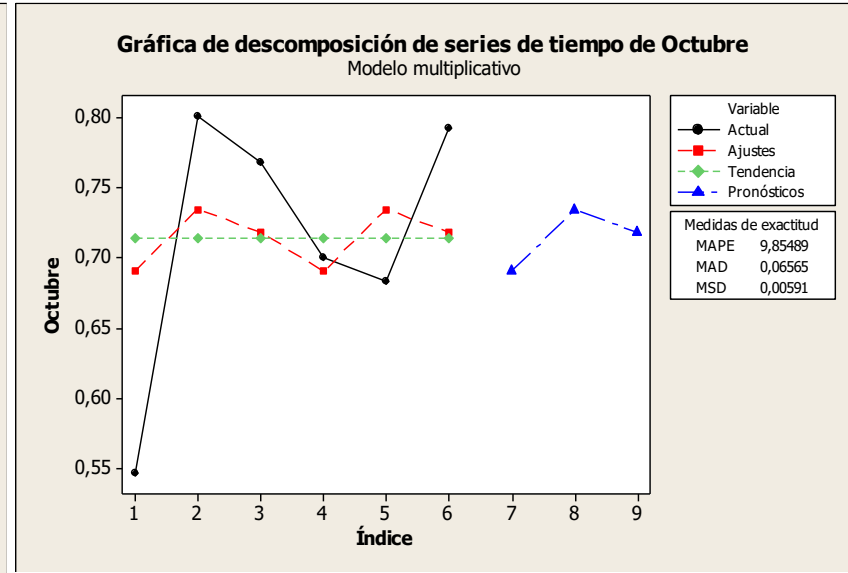
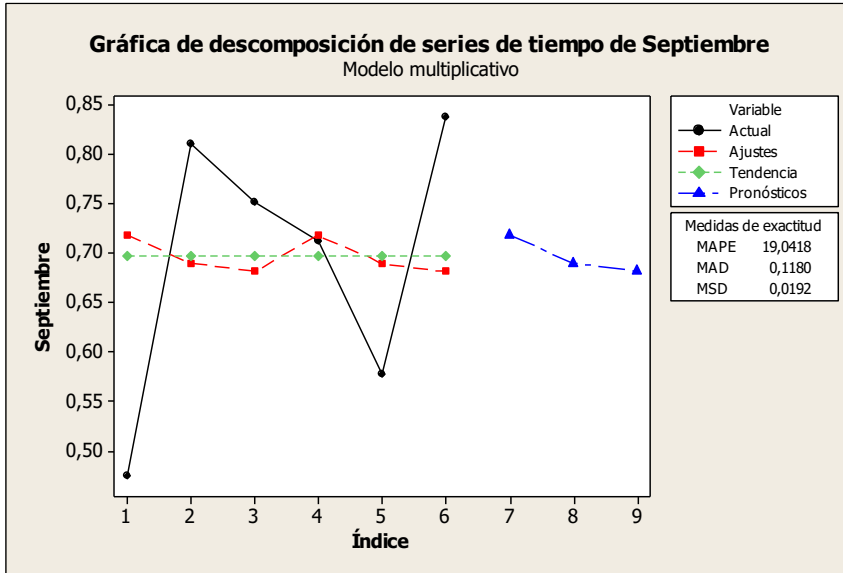
Anexo 19: Proyección de la carga en el Hotel



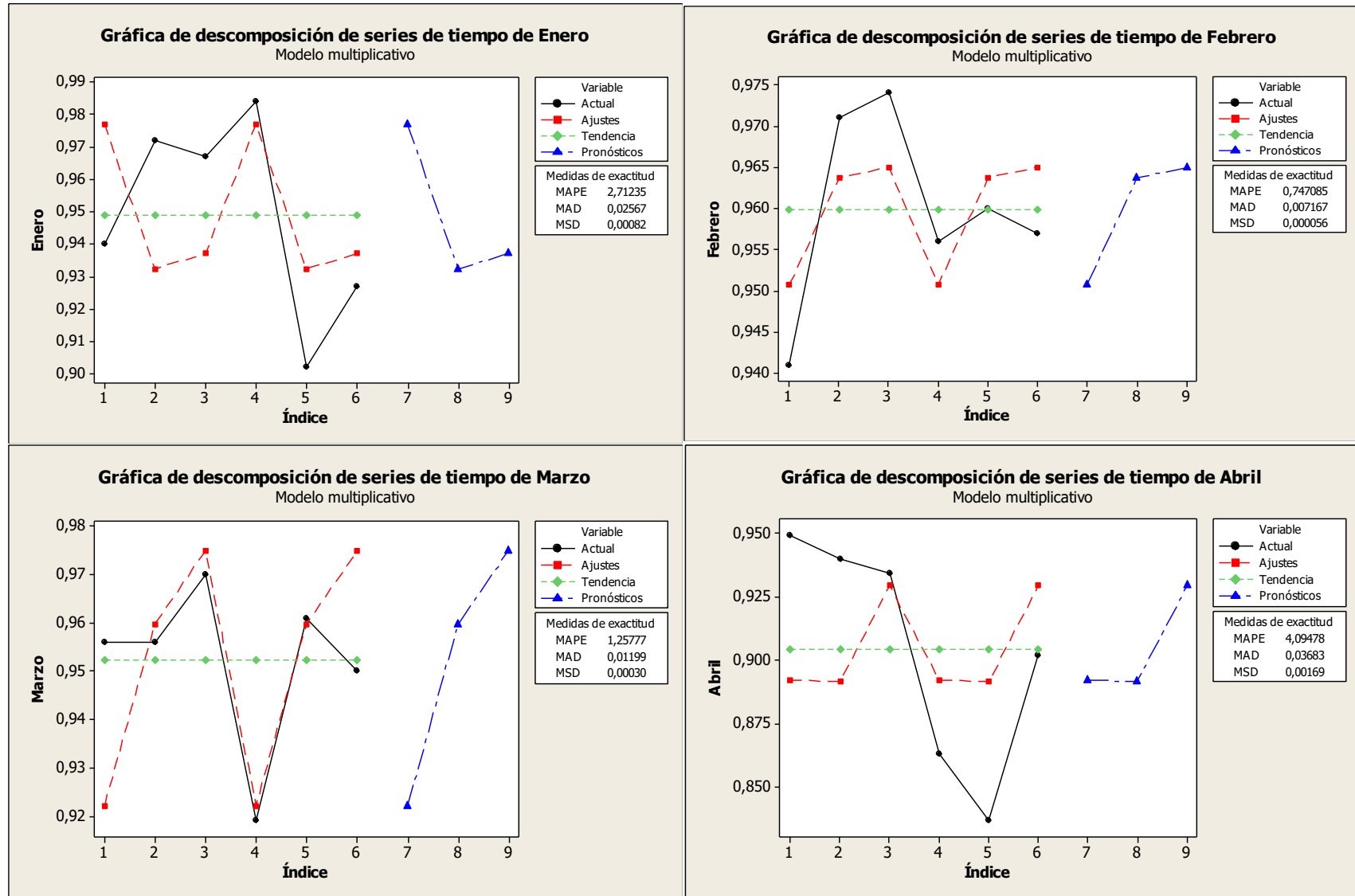
Anexo 19: Proyección de la carga en el Hotel (continuación)



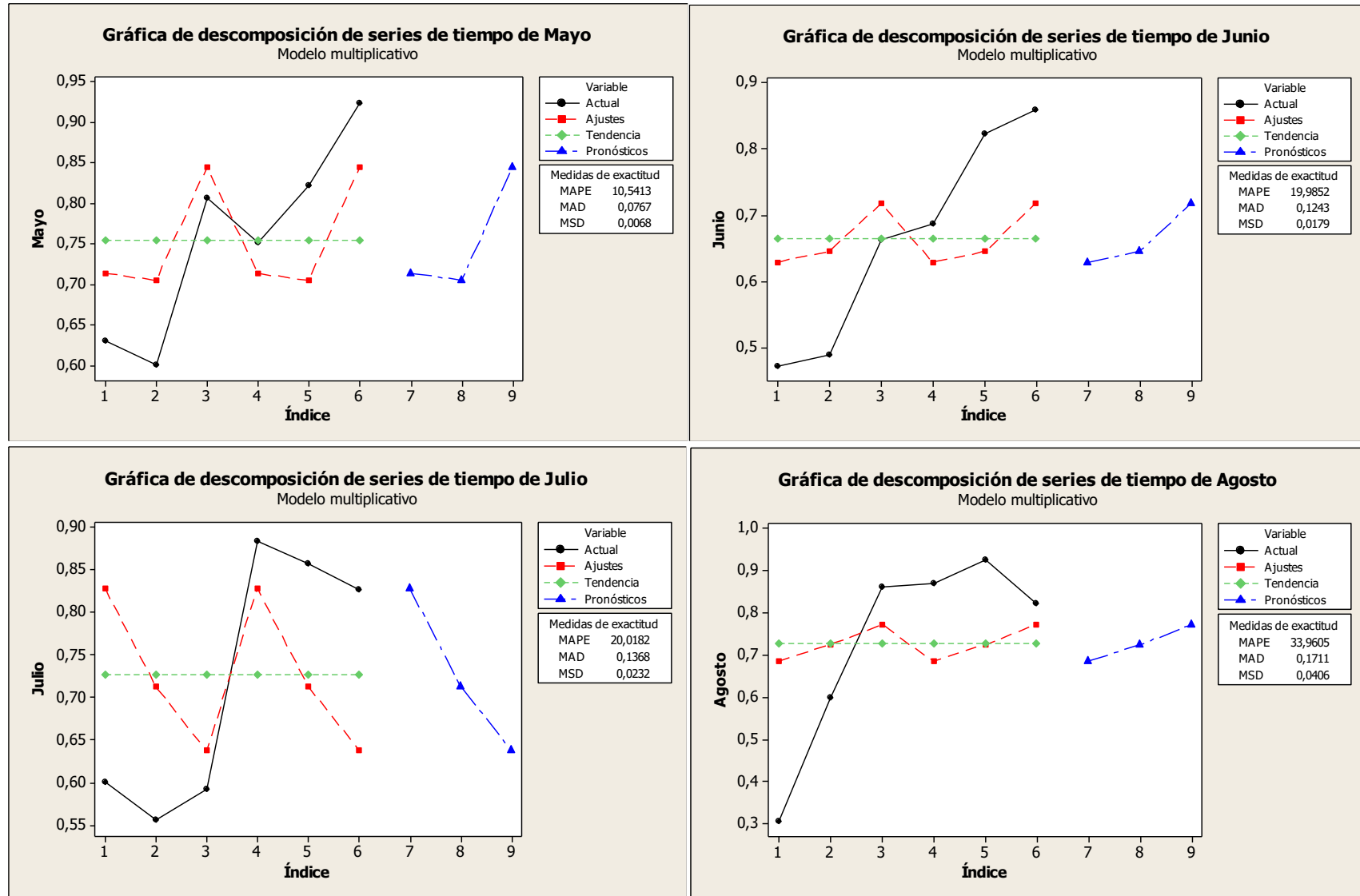
Anexo 19: Proyección de la carga en el Hotel (continuación)



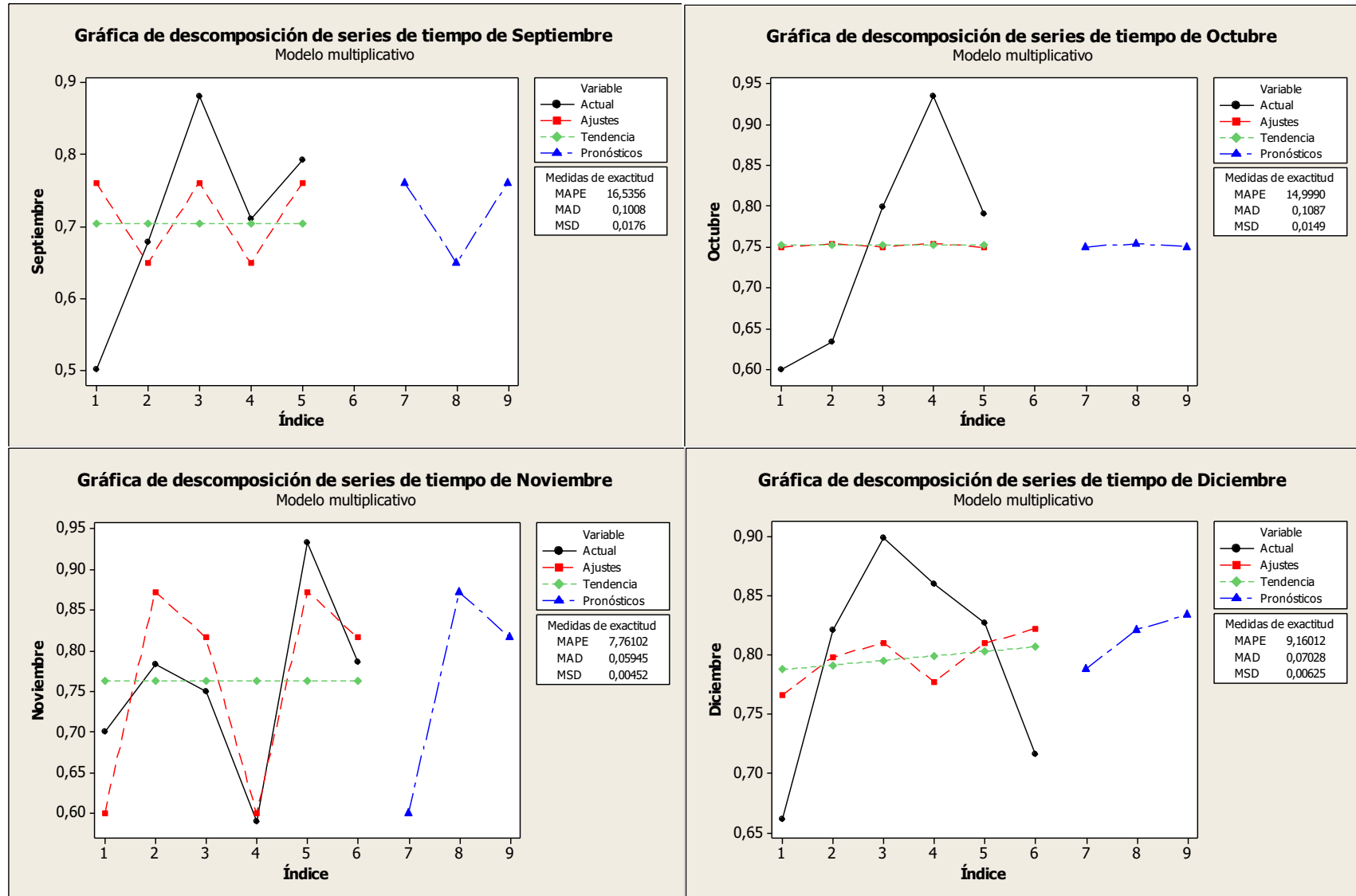
Anexo 20: Proyección de la carga en la Villa



Anexo 20: Proyección de la carga en la Villa (continuación)



Anexo 20: Proyección de la carga en la Villa (continuación)



Anexo 21. Procedimiento de trabajo de las camareras

1. Entra a las 9:00 AM a la oficina.
2. Participa en la reunión de información que da la asistente.
3. Recoge la fuerza de trabajo y las llaves firmando el libro de recibo de llaves.
4. Recoge en almacén todo lo necesario para su trabajo.
5. Se incorpora a su área, comienza limpiando escaleras, pasillos, pantry.
6. Organiza el carro y closet.
7. Comienza su trabajo repasando habitaciones VL (vacía limpia) y luego por VS(vacía sucia) y O(ocupada), dándole prioridad a las habitaciones con el colgante HAGA HABITACIÓN, u otra orientación dada por la asistente o la supervisora:

General inicial	Balcones	Habitaciones
Apagado el aire acondicionado	Limpieza de balcones	Recogida de lencería y otros accesorios
Descorre las cortinas	Cierre de la puerta del balcón	Introducción de útiles necesarios para realizar limpieza
Ventilar e iluminar la habitación		Barrido de superficies
Comprobación funcionamiento de equipos y luces		Eliminación del polvo de las superficies
Desconexión de equipos eléctricos		
Revisión para detectar averías, roturas u objetos olvidados y perdidos		

Durante el día:

- Está pendiente de todo cuanto ocurre en su piso
 - Hace entrega y recibo del ropero de la lencería mediante el control establecido para esto
 - Atiende solicitudes del cliente
 - Hace reporte de mantenimiento
 - Informa a su supervisora cualquier incidencia que observe en su área
 - Entrega objetos olvidados
 - Responde por los inventarios de lencería y activos fijos de su área
 - Mantiene su porte y aspecto y normas de conducta, cumpliendo con todos los parámetros establecidos.
8. Deja su área limpia y organizada.
 9. Después de terminar el trabajo en su área se dirige a la oficina a las 5 PM.
 10. Entrega las llaves y orden de trabajo, dejando todo lo que quede pendiente claro.
 11. Firma el libro de entrega de llaves.



Anexo 22: Resultados de la Fotografía - Cronometraje

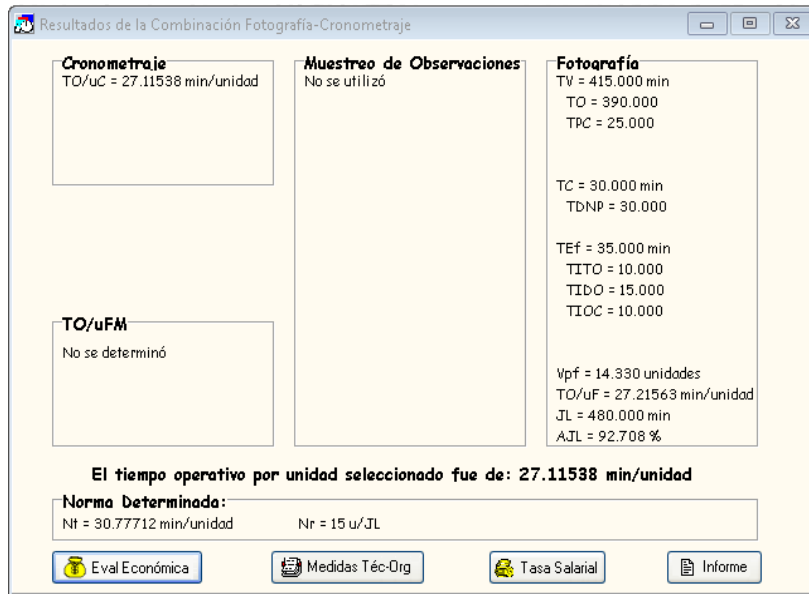


Figura a. Aplicación de las técnicas a la camarera del Hotel

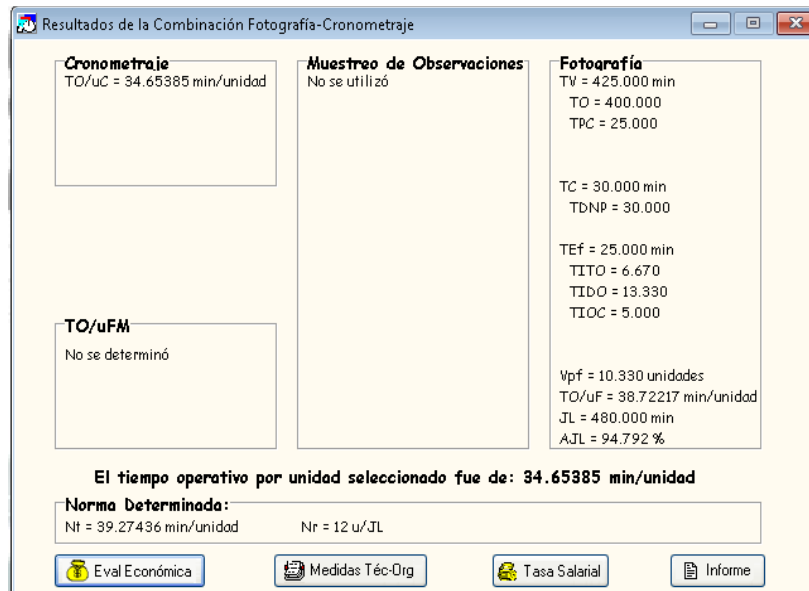


Figura b. Aplicación de las técnicas a la camarera de la Villa

Anexo 23: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia Cc≥60%

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	Cc(%)
Graduado de nivel medio superior	X	X	X	X	X	X	X	100
Cursos idiomas(inglés, francés, ruso)	X	X	X	X	X	X	X	100
Cursos de decoración	X	X	X	X	X	X	X	100
Curso de SST	-	X	X	-	X	X	X	71,4
III Nivel Idioma extranjero	X	X	X	X	X	-	X	85,7
Conocimientos sobre limpieza de superficies	X	X	X	X	-	X	X	85,7
Conocimientos relacionados con la calidad de servicio y atención al cliente	-	X	X	X	X	X	-	71,4
Conocimientos básicos en materias relacionadas con el turismo y la hostelería	-	-	-	X	X	X	X	57,1
Conocimientos de las regulaciones medioambientales	X	X	-	-	X	X	-	57,1
Conocimientos sobre seguridad e higiene en el trabajo	X	-	X	-	-	X	X	57,1
Normas de conducta, cortesía y buen trato	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de planificación	X	X	-	X	X	X	X	85,7
Goza de un excelente prestigio	-	-	X	-	-	-	-	14,28
Dinámico	-	X	X	X	X	X	X	85,7
Trabajo en equipo	-	X	X	X	X	X	X	85,7
Orientación al logro de los objetivos	X	X	-	-	X	-	-	42,9
Responsable, motivado , organizado	X	X	X	X	X	-	X	85,7
Capacidad de crítica	-	-	-	-	-	X	X	28,6
Tolerancia al estrés	X	-	X	-	X	X	X	71,4
Mantiene buenas relaciones humanas	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	-	X	X	X	X	X	X	85,7
Liderazgo	-	-	-	-	-	-	X	14,28
Tener una inteligencia general normal promedio	-	-	X	X	-	X	X	57,1
Conducta adecuada dentro de la organización	X	X	-	X	X	X	X	85,7
Adecuado porte y aspecto, salud satisfactoria	X	X	-	X	X	X	X	85,7
Honesto	X	X	X	X	-	X	X	85,7
Precavido	-	-	-	-	X	X	X	42,9
Cumplidora e independiente	X	X	-	-	-	X	-	42,9
Disciplinada y responsable	X	X	X	X	X	-	-	71,4
Capacidad para crear para los clientes un ambiente íntimo, familiar y acogedor	X	-	-	-	-	X	X	42,9
Capacidad para combinar confort y naturaleza	-	X	-	-	X	-	X	42,9
Creatividad	X	X	X	X	X	X	X	100
Profesionalidad	X	-	-	X	-	X	X	57,1
Ha ejercido el cargo anteriormente o tiene experiencia en la actividad	X	X	X	X	X	X	X	100
Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo	-	-	X	-	X	X	X	57,1
Cumplimiento del período de prueba satisfactoriamente	X	X	X	X	X	X	X	100
Realización de otras funciones de similar naturaleza y complejidad, según las necesidades surgidas en el Centro	-	-	X	-	X	-	-	28,6

Anexo 24: Competencias del cargo

Elementos de Competencia	Competencias				
	A1	A2	A3	A4	
A. Educación	Graduado de nivel medio superior	Cursos idiomas(inglés, francés, ruso)	Cursos de decoración	Curso de SST	
B. Formación	B1	B2	B3		
	III Nivel Idioma extranjero	Conocimientos sobre limpieza de superficies	Conocimientos relacionados con la calidad de servicio y atención al cliente		
	B4	B5			
	Conocimientos básicos en materias relacionadas con el turismo y la hostelería		Normas de conducta, cortesía y buen trato		
C. Habilidades, cualidades personales y actitudes	C1	C2	C3	C4	C5
	Dinámico	Conducta adecuada dentro de la organización	Trabajo en equipo	Adecuado porte y aspecto, salud satisfactoria	Creatividad
	C6		C7	C8	
	Responsable, motivado, organizado		Honesto	Tolerancia al estrés	
	C9	C10		C11	
	Mantiene buenas relaciones humanas	Habilidades comunicativas		Capacidad de planificación	
	D1	D2			
D. Experiencias en el cargo	Ha ejercido el cargo anteriormente o tiene experiencia en la actividad	Cumplimiento del período de prueba satisfactoriamente			



Anexo 25: Matriz Multicriterios y Multiniveles

		Dimensión del problema atacado				Factibilidad de la acción					Impacto de la solución				Gran Total
Objetivo	Acción	Superficie afectada	Población afectada	Intensidad	Total Dimensión	Técnica	Gerencial	Financiera	Socio -Político	Total Factibilidad	Económico	Social	Medioambiental	Total Impacto	
		0,3	0,4	0,3	0,34	0,2	0,2	0,3	0,3	0,33	0,4	0,3	0,3	0,33	
Objetivo 1	1	20	20	19	19,7	19	20	20	19	19,5	19	19	19	19	19,40
	2	20	18	13	17,1	16	16	15	17	21,35	18	17	18	11,01	16,49
	3	20	20	14	18,2	19	20	20	19	19,5	19	19	19	19	18,89
Objetivo 2	4	20	20	16	18,8	18	18	20	20	19,2	17	19	20	18,5	18,83
	5	20	20	19	19,7	17	19	19	19	18,6	20	16	15	17,3	18,54
	6	20	20	14	18,2	20	20	20	18	19,4	18	18	18	18	18,53
	7	20	20	19	19,7	19	19	19	18	18,7	20	14	11	15,5	17,98
Objetivo 3	8	20	20	12	17,6	18	18	18	18	18	18	19	18	18,3	17,96
	9	20	20	16	18,8	20	20	20	19	19,7	15	15	20	16,5	18,34
	10	20	20	14	18,2	18	18	19	18	18,3	18	17	15	16,8	17,77
	11	20	20	12	17,6	17	16	15	17	16,2	18	19	19	18,6	17,47
	12	20	20	18	19,4	18	17	16	17	16,9	15	16	16	15,6	17,32
	13	20	20	19	19,7	17	17	18	16	17	15	15	17	15,6	17,46



Anexo 25: Matriz Multicriterios y Multiniveles (continuación)

Objetivo	Acción	Dimensión del problema atacado				Factibilidad de la acción					Impacto de la solución				Gran Total
		Superficie afectada	Población afectada	Intensidad	Total Dimensión	Técnica	Gerencial	Financiera	Socio -Político	Total Factibilidad	Económico	Social	Medioambiental	Total Impacto	
		0,3	0,4	0,3	0,34	0,2	0,2	0,3	0,3	0,33	0,4	0,3	0,3	0,33	
Objetivo 4	14	20	20	18	19,4	19	20	20	19	19,5	18	17	17	17,4	18,78
	15	20	20	14	18,2	20	20	20	20	20	12	12	12	12	16,75
	16	20	20	14	18,2	20	20	20	20	20	18	18	18	18	18,73
	17	20	20	16	18,8	20	20	20	20	20	17	19	2	13,1	17,32
	18	20	20	16	18,8	15	17	18	18	17,2	20	20	20	20	18,67
	19	20	20	12	17,6	19	19	18	19	18,7	20	19	20	19,7	18,66



Anexo 26: 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		
Estrategias de marketing para que se cumplan los niveles pronosticados independientemente de la inauguración del hotel Albatros en el polo de Guardalavaca	Materiales Humanos Financieros	Subdirector Comercial	Trabajadores del hotel		
Reforzar la plantilla con los estudiantes del politécnico de formación para el turismo pues el periodo de temporada alta concuerda con el periodo de práctica de los mismos	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos y estudiantes de politécnico		
Determinar las competencias de los restantes cargos del proceso de alojamiento	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos		
Medidas para eliminar las pérdidas de tiempo	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso		
Inspecciones frecuentes para controlar la disciplina	Materiales Humanos	Ama de Llave	Trabajadores del proceso		
Verificar el cumplimiento de la norma de servicio de las camareras	Materiales Humanos	Ama de Llave	Trabajadores del proceso		
Realizar sistemáticamente estudios que verifiquen si se aprovecha la jornada laboral	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos y Ama de LLave	Trabajadores del proceso		



Anexo 26: Plan de acción (continuación)

Acciones	Recursos	Responsable	Participan	Fecha de control	Fecha de ejecución
Aprobar y validar las competencias para el plazo estratégico en el Consejo de Dirección	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Comité de competencias, Dpto. RRHH, Consejo de dirección		
Incorporar las competencias a los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Dpto. RRHH		
Determinar las brechas entre las competencias deseadas y las reales	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso, Comité de competencias		
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		
Concertar con la Agencia Empleadora el envío de al menos, tres candidatos por cargo necesario	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Agencia Empleadora, Dpto. RRHH		
Elaborar el plan de capacitación teniendo en cuenta esas brechas	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Dpto. RRHH		
Programar cursos, conferencias o talleres con la Universidad para capacitar al personal acorde a las necesidades	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso y profesores de la Universidad		
Impartir cursos en función de los cargos: de idiomas, de ética, seminarios sobre las características de los países emisores, computación, técnicas directivas, habilidades y destrezas	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso		



Anexo 26: Plan de acción (continuación)

Acciones	Recursos	Responsable	Participan	Fecha de control	Fecha de ejecución
Cursos de superación para el personal, para elevar el nivel de calidad del servicio	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Trabajadores del proceso		
Analizar trimestralmente en Consejo de Dirección el cumplimiento del plan de capacitación	Materiales Humanos	Subdirector de recursos humanos	Consejo de Dirección		
Analizar en el sindicato a los trabajadores que incurran más de dos veces	Materiales Humanos	Secretario de la sección sindical, Ama de Llave	Trabajadores del proceso		
Mejorar el método de trabajo de las camareras	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos y Ama de LLave	Trabajadores del proceso		
Proponer una nueva aprobación de la plantilla para el cargo de camareras de habitaciones	Materiales Humanos Financieros	Subdirector de recursos humanos	Departamento de recursos humanos		

