



**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**“Oscar Lucero Moya”**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**

*Tesis presentada en opción al Título de  
Master en Ingeniería Industrial*

*Título: “Planeación integral de los recursos humanos, en  
el Hotel Brisas Guardalavaca*

*Autor: Ing. Herney Hernández Domínguez*

*Tutor: Dr. C. Margarita de Miguel Guzmán*

*Holguín, 2009*

## DEDICATORIA

A mis padres por ser tan insistentes  
A mis hijos por ser el tesoro más bello que me ha dado la vida  
A mi esposa por su apoyo y comprensión

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los que me ayudaron de una forma o de otra.  
Especialmente a mi talentosa tutora Maguy por su dedicación y entrega.  
A Reyner por sus consejos y recomendaciones.  
Al departamento de recursos humanos del Hotel, especialmente a Nety, Nersy y Tere.  
A mis compañeros del departamento por su preocupación y ayuda.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los que me ayudaron de una forma o de otra.  
Especialmente a mi talentosa tutora Maguy por su dedicación y entrega.  
A Reyner por sus consejos y recomendaciones.  
Al departamento de recursos humanos del Hotel, especialmente a Nety, Nersy y Tere.  
A mis compañeros del departamento por su preocupación y ayuda.

---

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los que me ayudaron de una forma o de otra.  
Especialmente a mi talentosa tutora Maguy por su dedicación y entrega.  
A Reyner por sus consejos y recomendaciones.  
Al departamento de recursos humanos del Hotel, especialmente a Nety, Nersy y Tere.  
A mis compañeros del departamento por su preocupación y ayuda.

---

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos, que permita al Hotel Brisas Guardalavaca disponer de los trabajadores competentes en las cantidades necesarias y momentos oportunos, lo que propicie alcanzar mejoras en los procesos de la GRH y de los objetivos vinculados a los clientes internos y externos y el estado económico de la organización.

De las metodologías disponibles en la literatura se decidió utilizar la de De Miguel Guzmán (2006) por considerarse la más integral aunque la misma presenta limitaciones como la no realización del cálculo de la plantilla teniendo en cuenta los distintos niveles de ocupación, no considera la relación entre cargos y no parte de las políticas de calidad.

El procedimiento perfeccionado muestra cambios respecto a su precedente al poder ser utilizado íntegramente por personal de la entidad, se variaron algunos indicadores del cuadro de mando integral para el control de los resultados. En la fase de proyección se establece un paso para el análisis de las políticas de calidad, así como se analizan la relación entre los cargos con vistas a una mejor planificación y se analizan los distintos niveles de ocupación para realizar el cálculo de la plantilla para cada uno de ellos.

Los principales resultados de las aplicaciones se reflejan en el mejoramiento de los indicadores, destacándose el establecimiento del 100% de los profesiogramas necesarios y la optimización de la plantilla requerida.

## ABSTRACT

This research-work is intended to the implementation of a procedure for the integral planning of human resources, so that Brisas Guardalavaca Hotel may have the quantity of competent workers required. This will favour better results in the human resources management processes, in the attainment of objectives related to internal and external clients and in the economic results of the organization.

Among the available tools in the literature, it was decided to use Miguel Guzmán's methodology (2006). In spite of being the most integral, it has some limitations, such as: not considering the staff calculus taking into account the different occupation levels, not considering the relation between executive positions and not departing from quality policies.

The improved procedure reflects changes with regards to the preceding one, as it can be integrally used by the organization staff. Some indicators, of the integral management scheme for controlling results, were modified. In the projection phase, a new step for the analysis of the quality policies is established. The interrelation between executive positions is analyzed, so that a better planning is possible; as well as the analysis of the different levels of occupation for the calculus of the required staff in each of them.

The principal results of the applications are reflected in the improvement of indicators. The most outstanding ones are the 100 percent profессиogram establishment and the optimisation of the required staff.

## ÍNDICE

	Pág
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 ¿Qué es la planeación de recursos humanos? .....	6
1.2 Enfoques de planeación de recursos humanos .....	8
1.3 Evolución de la planeación de recursos humanos en Cuba.....	11
1.3.1 Los documentos legales vinculados a la planeación de recursos humanos en la actualidad cubana.....	12
1.3.1.1 La planeación de recursos humanos en el Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.....	14
1.3.1.2 La Norma Cubana 3001:2007 (Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos) y su vínculo con la planeación de recursos humanos.....	15
1.4 La planeación de recursos humanos en el sector turístico.....	17
1.4.1 La planeación de recursos humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca...	19
1.5 Conclusiones parciales.....	23
2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	24
2.1 Procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos.....	24
2.1.1 Fase 1: Preparación.....	25
2.1.2 Fase 2: Contextualización.....	26
2.1.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos.....	31
2.1.4 Fase 4: Implementación y ajustes .....	38
2.2 Conclusiones parciales.....	38
3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	40
3.1 Fase 1: Preparación.....	40
3.2 Fase 2: Contextualización.....	42
3.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos.....	49
3.4 Fase 4: Implementación y ajustes .....	55
3.5 Conclusiones parciales.....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	58

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe consenso en que el recurso humano (RH) constituye un elemento primordial en el esfuerzo de optimizar el desempeño de las empresas en particular y de la economía en general. Hoy más que nunca estos recursos se destacan como factor de éxito que permite lograr ventajas competitivas.

La gestión de recursos humanos (GRH)<sup>1</sup> debe garantizar las mejoras de las potencialidades humanas (Huselid, 1997; Brewster,1999; Boyett,1999; Gómez Mejías, 2000; Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007 y Lozada Luzbeli, 2009) para ello desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación.

Bajo esta óptica resulta vital la planeación de recursos humanos (PRH), que debe mostrar una concepción estratégica para asumir los cambios de modo proactivo (Harper y Lynch, 1992).

La PRH actualmente, se refiere no solo a lo cuantitativo, sino que toman las competencias humanas como punto de partida en la planificación (Delgado Domingo, 2000; Cuesta Santos, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002 y Sánchez Rodríguez, 2007), no obstante, ni estos ni los restantes que desarrollan el proceso de la PRH desde la óptica cuantitativa presentan una propuesta de integración de ambos enfoques, aspecto que supera la propuesta de De Miguel Guzmán (2006). Además, la PRH debe definir la secuencia de ejecución de los restantes procesos de la GRH, con vistas a asegurar el enfoque sistémico en las organizaciones (Recio 1986), elemento en el que autores como: (Sikula, 1994; Cuesta Santos, 1999; Werther y Davis, 2001) identifican pero no desarrollan y otros como: (Marsán Castellanos y otros, 1987; Barranco Saiz, 1994; Maynard, 1996; Niebel, 1997 y Nieves Julves, 2002), no abordan. Lo cual limita el carácter sistémico del proceso de planeación en su concepción y aplicación práctica. De igual forma este aspecto resulta superado en la propuesta de De Miguel Guzmán, 2006.

La utilización del cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de control estratégico de la GRH, esta presente en los aportes más actuales de la temática (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004 y Casate Fernández, 2007), no obstante, aún no

---

<sup>1</sup> Aunque en documentos rectores de nuestro país (Decreto Ley 281 y NC 3000) se refieren a los trabajadores como Capital Humano en esta investigación se utilizará el de Recurso Humano por ser más genérico en la literatura. De igual modo se considerarán equivalentes el resto de los términos utilizados (factor humano, talento humano)

---

se logra la necesaria unidad entre el mismo y la PRH, así como la presencia en este de las variadas aristas de la GRH y su implementación como mecanismo de evaluación del impacto y control estratégico de la PRH.

La propuesta de De Miguel Guzmán, 2006, como se ha venido señalando supera las problemáticas anteriores sin embargo en esta se presentan deficiencias que limitan sus posibilidades de aplicación, entre las mismas se destacan:

- Se parte de la idea de ser aplicada por personal externo a la entidad, por lo que no describen totalmente las acciones necesarias para desarrollar la preparación del personal
- Los indicadores que se proponen en el Cuadro de Mando Integral, como se reconoce en la misma tecnología, no siempre son posibles de aplicar
- No se analizan explícitamente las políticas de calidad.
- No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.
- No tiene en cuenta los niveles de ocupación para el cálculo de la plantilla en las instalaciones hoteleras.

En el sector turístico la GRH y en particular la PRH, alcanzan alta influencia en la capacidad de adaptación de las organizaciones en general y de las personas en específico, al reto de este tiempo (Harper y Lynch, 1992 y Bayón y García, 1992).

En Cuba, donde el sector turístico posee una alta influencia en el desarrollo económico y social del país (Figuera, 2000; Ferradaz García, 2001; MINTUR, 2001/a/; Casanova y Otros, 2002; Castro Ruz, 2003; Quintana R. y otros, 2005; Aguilera Cáceres, 2008 y Yero Rosales, 2008) los sistemas de dirección deben tender hacia los enfoques gerenciales más actuales y estos en lo referido, a la PRH, deben permitir prever los cambios e identificar acciones que permitan asumir a las exigencias de las entidades y el entorno.

El Hotel Brisas Guardalavaca dirigido a: Prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional; 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; Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente y Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental. En la actualidad presenta dificultades en lo relativo a la gestión

---

de los recursos humanos en general y de la planeación de recursos humanos en lo particular relativas a:

- La satisfacción de los clientes se ve afectada en un 3,87 % por lentitud en el servicio debido a la falta de personal.
- El proceso de planeación esta restringido a la determinación de las necesidades de personal, y el mismo se calcula teniendo en cuenta el comportamiento histórico de la organización.
- Existen 15 cargos homólogos que tienen definidas las mismas competencias, sin embargo no en todos se realiza el mismo trabajo
- Se observan irregularidades en el desarrollo de la planeación de los restantes procesos de la gestión de los recursos humanos
- Todo lo anterior afecta los niveles de eficiencia de los procesos de GRH en particular y de eficacia de la organización en general.

Lo hasta ahora planteado evidencia la necesidad de una concepción integral de la PRH en el Hotel Brisas Guardalavaca que posibilite disponer de los trabajadores competentes, en las cantidades necesarias y momentos oportunos, lo que limita el logro de mejoras en los procesos de la GRH y de los objetivos de la entidad, vinculados a los clientes internos y externos y el estado económico de la organización. Esto constituye un **problema científico** que se debe resolver y demanda la aplicación de métodos de igual carácter.

El **Objeto** de investigación es la Gestión de Recursos Humanos.

El **objetivo general** de la investigación consistió en aplicar un procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos, de manera que permita al Hotel Brisas Guardalavaca disponer de los trabajadores competentes en las cantidades necesarias y momentos oportunos, lo que propicia alcanzar en la entidad, mejoras en los procesos de la GRH y de los resultados vinculados a los clientes internos y externos y el estado económico de la entidad.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Crear el marco teórico práctico referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la PRH, como actividad esencial de GRH en las organizaciones, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
- Diagnosticar el estado de la PRH en la entidad.

- 
- Perfeccionar el procedimiento escogido para la planeación integral de los recursos humanos
  - Aplicar el procedimiento seleccionado en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Se define como **Campo** de acción la planeación de los recursos humanos.

Con vistas a solucionar el problema científico planteado se partió de la **hipótesis de investigación** siguiente: Si se aplica el procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos, entonces se contribuirá a disponer de los trabajadores competentes en las cantidades necesarias y momentos oportunos, propiciando alcanzar en las mismas, mejoras en los procesos de la GRH y el logro de los objetivos de la organización vinculado a los clientes internos y externos y el estado económico de la entidad.

Esta hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. La modificación del procedimiento seleccionado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras instalaciones del sector e incluso a sectores afines.
2. La aplicación del procedimiento seleccionado para realizar la planeación de recursos humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca permite:
  - Diagnosticar y evaluar el estado de la planeación de recursos humanos en la entidad objeto de estudio.
  - Identificar acciones de mejoras de la gestión de recursos humanos en la organización.
  - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo y económico, así como de los procesos propios de la GRH.

El valor de esta investigación desde el punto de vista **práctico** se observa en el aporte brindado al Hotel Brisas Guardalavca para determinar la cantidad de trabajadores competentes en las cantidades necesarios y momentos oportunos, respondiendo esto a las demandas del proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en Cuba y que contempla la PRH en varios de sus subsistemas

En la investigación se emplearon **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

- Análisis y síntesis de la investigación: obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Inductivo-deductivo: Para diagnosticar la PRH en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la tecnología integral para la gestión de la PRH.
- Sistémico estructural: Para desarrollar el análisis del objeto de estudio 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.
- Métodos empíricos: Encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

Para su presentación, esta investigación se estructuró en lo adelante de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial en que se basó la investigación originaria; un capítulo II, donde se expone el procedimiento con las modificaciones desarrolladas, un capítulo III en el cual se efectúa una aplicación del procedimiento seleccionado, con el objetivo de realizar la planeación integral de recursos humanos en la entidad objeto de estudio; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

---

## CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es efectuar un análisis teórico práctico del rol de la PRH dentro de la GRH y los enfoques acerca de la planeación de RH en las organizaciones, analizándose las características y limitaciones de lo contemplado sobre esta temática en la literatura internacional y en la cubana. Se profundiza en el concepto de PRH, así como en el alcance y concepción de los principales modelos de PRH, la evolución de esta en Cuba y sus particularidades en el sector turístico y la entidad objeto de estudio. En la figura 1-1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.

### 1.1 ¿Qué es la planeación de recursos humanos?

En lo referido a la PRH, coexisten diversas dudas en lo relativo a su concepción y alcance. ¿Se limita sólo al establecimiento cuantitativo de la plantilla o incluye la cualitativa?, ¿abarca o no la planeación de la ejecución en el tiempo de los restantes procesos de la gestión de recursos humanos?, ¿analiza sólo el presente o incluye el futuro?, ¿es independiente de los restantes planes de la organización o esta vinculado o condicionado por éstos?

Múltiples autores han formulado conceptos de PRH (Vetter, 1972; Sdmidh, 1975; Sikula y Makenna, 1989; Weber, 1989;<sup>2</sup> Burack, 1990; Harper y Lynch, 1992; Martínez Martínez, 1995;<sup>3</sup> Pereda, 1999/b/, Werther y Davis, 2001; Cuesta Santos, 2005, Escat Cortes, 2009 y Ávila y otros, 2009) pudiéndose citar algunos como:

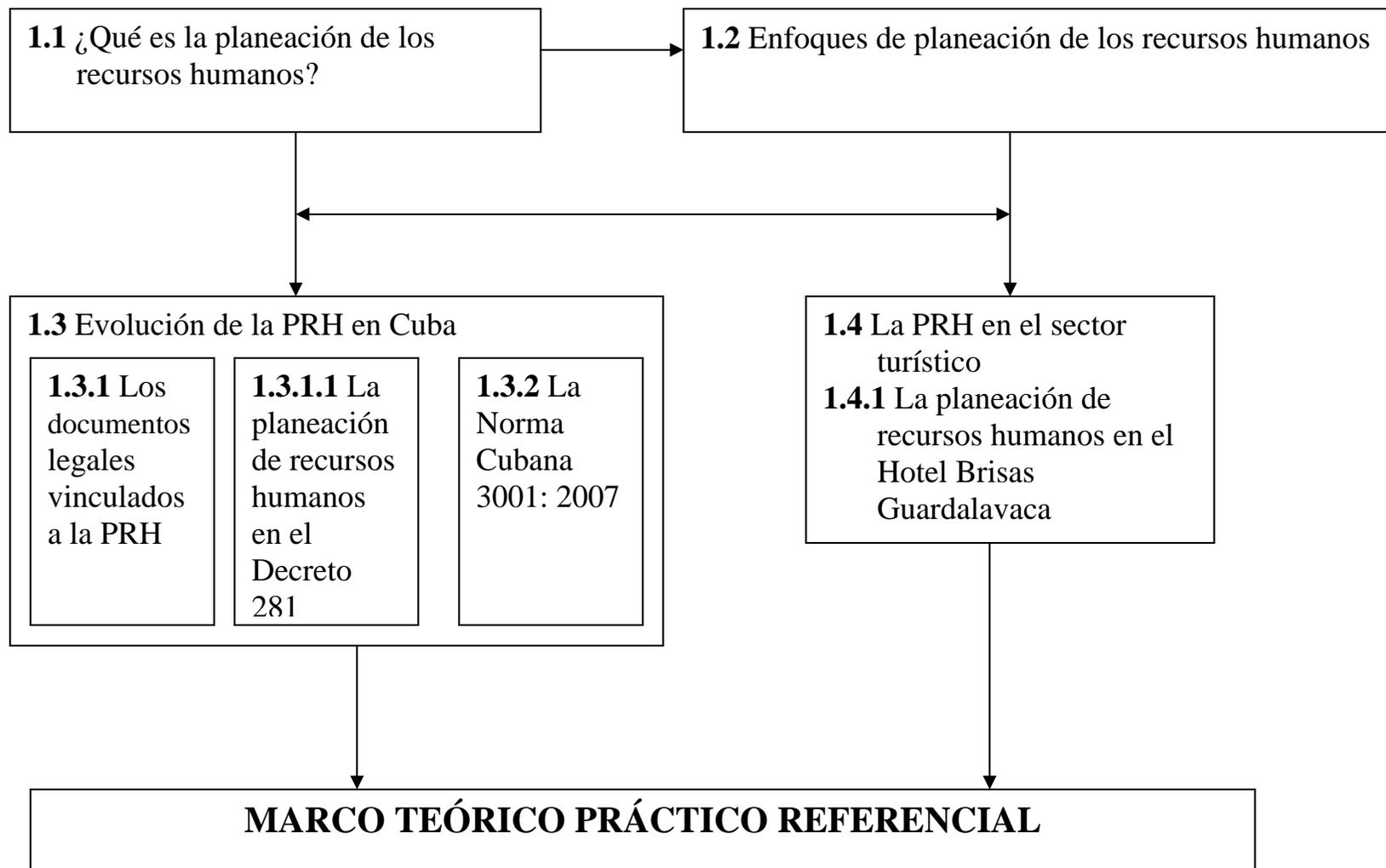
Burack (1990): Proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades.

Harper y Lynch (1992) en, "planificación estratégica del personal y optimización de la plantilla" define la Planeación como el conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de los objetivos con criterios y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personal necesario para su consecución.

---

<sup>2</sup> Vetter, Sdmidh, Sikula y Makenna y Weber son citados por Angulo Candendo y otros, 2001

<sup>3</sup> Ibidem



**Figura 1-1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación**

**Fuente:** Elaboración propia.

Martínez Martínez (1995) plantea: Planificar los Recursos Humanos, es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de los Recursos Humanos para hacer más eficaz a la organización y lograr su desarrollo.

Escat Cortes (2009) Plantea: Planificar los Recursos Humanos es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que podamos establecer la plantilla ideal indicándonos las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

Avila y otros (2009): La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

De Miguel Guzmán (2006) desarrolló un análisis de varias definiciones propuestas en el que se siguió el procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer (2005) mediante el estudio de las variables en ellos contenidas. Concluyéndose que las variables pueden ser agrupadas en 6 criterios.

Del estudio realizado la autora concluye que la **planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.** Con el concepto emitido por la autora el autor de esta investigación posee total acuerdo, reconociendo que aún cuando resulta extenso eliminar cualquiera de sus partes puede afectar la comprensión de la esencia y alcance del proceso.

De todo lo anterior el autor extrae un conjunto de conclusiones acerca de los objetivos que persigue la planeación de recursos Humanos.

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.

- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

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.

## 1.2 Enfoques de planeación de recursos humanos

En la actualidad existen una gran variedad de enfoques de acercamiento a la PRH. De Miguel Guzmán (2006) desarrolló un análisis integral de los enfoques de PRH existentes, para lo que construyó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables establecidas como consecuencia del estudio del concepto de la PRH (integración de lo cualitativo y lo cuantitativo; adaptabilidad, enfoque sistémico de la GRH, enfoque sistémico de la gestión de la organización, nivel de integración de filosofías y técnicas, carácter estratégico), procesándola y efectuándose un análisis de Conglomerado Jerárquico.

En el análisis efectuado se destaca la presencia de cuatro grandes grupos: el primero, integrado por autores como: (Harper y Lynch, 1992; Barranco, 1994; Sikula, 1994; Cuesta Santos, 1999 e Iglesias, 1999), los que, desarrollan sus propuestas en la última década del pasado siglo y a diferencia de los anteriores, poseen un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, no profundizan lo suficiente en lo relativo al como actuar, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

En el segundo grupo se encuentran: (Marsán Castellanos y otros, 1987; Walker, 1991<sup>4</sup>; Maynard, 1996 y Niebel, 1997), los que constituyen los enfoques más antiguos. Estos

---

<sup>4</sup> Citado por Angulo Candendo, 2001

ofrecían un conjunto amplio de técnicas para la determinación de la cantidad de personal necesario, presentaban generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la GRH, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con un bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control. También se encuentra en el grupo la Resolución 26 del MTSS, (2006a), la cual se refiere al procedimiento general para la determinación cuantitativa de las necesidades de personal.

El tercer grupo que se destaca en el dendograma en su generalidad, se concentra en los trabajos desarrollados en el último lustro del pasado siglo y los primeros años del presente. Contemplando los autores que se han acercado al tema de la PRH desde la perspectiva de lo cualitativo, encontrándose dos subgrupos; el primero integrado por la propuesta de (De Miguel Guzmán, 1996; Hernández Pérez y Martínez Martínez, 2001 y Varela Izquierdo, 2001) dirigidos al diseño de los profesiogramas sobre la base de funciones y habilidades y no de competencias; también se considera la Resolución 28 del MTSS (2006b) la que plantea regular el establecimiento de los cargos de perfil amplio. El segundo subgrupo contiene los autores (Delgado Domingo, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Marrero Fornaris, 2002 y Zayas Agüero, 2002) que profundizaron en la planeación de lo cualitativo, al tratar de establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores, pero no desarrollaron, al menos de forma explícita, las vías de integración de este elemento de la PRH con los restantes aspectos.

El cuarto grupo contempla autores como (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Fundipe, 2004; Simón, 2004 y Cuesta Santos, 2005), los que en los últimos años han hecho propuestas de incorporación del CMI a la GRH en general y a la PRH en particular, pero cuyas propuestas no resultan suficientemente adaptadas a las peculiaridades de la GRH.

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados en el dendograma y que, en criterio de De Miguel Guzmán (2006), lo hacen invalidante como vía para asegurar el desarrollo de una eficaz PRH. Estos podrían resumirse en bajos niveles de:

- Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa.

- 
- Orientación y control estratégico de la PRH.
  - Integración de las metodologías y las técnicas.
  - Inclusión de los restantes procesos de la GRH como objetos de la PRH.
  - Adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PRH a los servicios.
  - Integración de la GRH en general y la PRH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización

Por su parte la tecnología propuesta por De Miguel Guzmán (2006) presenta como novedad que se enmarca en la creación y adaptación, sobre bases científicas; de una tecnología para la planeación integral de los RH, compuesta por un modelo conceptual, creado luego de una cuidadosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales relacionadas con la problemática estudiada, que aborda sistémicamente la misma y un procedimiento general que integra coherentemente procedimientos específicos, métodos y herramientas que permiten desarrollar la PRH en organizaciones turísticas, la cual se caracteriza por la integración en un mismo procedimiento de:

- El carácter contingencial y estratégico de la PRH, así como la inserción en los enfoques metodológicos de las técnicas necesarias para el desarrollo del proceso;
- El enfoque cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias; con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales, así como de los postulados y fines de la organización que aprende;
- La incorporación del CMI como herramienta de control estratégico y el diseño de este, ajustado con los requerimientos de la PRH;
- El desarrollo de un procedimiento específico que permita determinar las necesidades de personal, de acuerdo con las peculiaridades propias de cada cargo y exigencias particulares de las organizaciones turísticas objeto de estudio.

Sin embargo a pesar de lo anterior como limitantes se deben destacar las siguientes:

- Se parte de la idea de ser aplicada por personal externo a la entidad, por lo que no describen totalmente las acciones necesarias para desarrollar la preparación del personal.
- No deja claro quienes deben de conformar el equipo de trabajo.

- Los indicadores que se proponen en el Cuadro de Mando Integral, como se reconoce en la misma tecnología, no siempre son posibles de aplicar.
- No se analizan explícitamente las políticas de calidad que influyen en la planeación de recursos humanos.
- No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.
- No tiene en cuenta los niveles de ocupación para el cálculo de la plantilla.

Las ventajas anteriormente señaladas fueron las que inclinaron al autor de esta investigación a tomar la tecnología de De Miguel Guzmán como punto de partida de la investigación, orientando esta a establecer las correcciones necesarias acordes con las dificultades valoradas para enfrentar la problemática vinculada a la planeación de los recursos humanos en El Hotel Brisas Guardalavaca.

### **1.3 Evolución de la planeación de recursos humanos en Cuba**

Antes del triunfo de la revolución, solo una pequeña cantidad de empresas empleaban técnicas relacionadas con la organización científica del trabajo (OCT). Luego del triunfo revolucionario y a propuesta del Comandante Ernesto Che Guevara, con el asesoramiento de países socialistas, comienza la preparación de miles de cuadros en este campo, se divulgan los principios básicos de la organización del trabajo y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo.

En 1963 se introducen los nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios en 247 unidades de modo experimental, cuyos resultados originaron la elaboración de un programa para la generalización del sistema, el cual quedó prácticamente implantado en la esfera productiva y de servicio desde 1967.

Del año 1967 al 1970 los aspectos relacionados con la organización y normación del trabajo sufrieron un gran deterioro, caracterizado por la disminución de las unidades con normas y de personal para la ejecución de este tipo de actividades.

En los primeros años de la década del 70, luego de varios llamados del Comandante en Jefe Fidel Castro, en el discurso del 26 de Julio del XIV Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), se fomenta un clima favorable para el desarrollo de la OCT, se incrementa el personal vinculado con estas labores, se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo adscrito al Ministerio del Trabajo.

En 1975, con la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), la OCT se inserta con papel preponderante en el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Es por estos años que aparecen un conjunto de Leyes, Resoluciones y Normas que regulan la actividad, en ocasiones algunas específicas para la rama del turismo. No sufriendo grandes cambios hasta la década de los 90.

Con los inicios de los años 90 se desarrolla una tendencia de eliminación de las normas de trabajo, conjuntamente con la aplicación de medidas de interrupciones o ceses de contratos del personal, motivado por la falta de recursos para mantener los niveles de producción en las entidades productivas y de servicio.

A raíz del V Congreso del PCC, se inicia la última etapa, reconociéndose los resultados y los problemas existentes y se traza la estrategia económica de la Revolución en su Resolución Económica (1997). Por estos años se inicia la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRH en general y de la PRH en particular, en la cual se utilizan muchos de los esfuerzos, aciertos y desaciertos que hasta la fecha acumulaba la OCT, contemplándose en mayor o menor medida los siete elementos básicos de esta.

Este período es matizado por la aplicación creciente del perfeccionamiento empresarial a partir de 1998, en éste deberán rediseñarse, bajo un enfoque sistémico, en general las organizaciones, y en particular los mecanismos tradicionales de organización del trabajo y las relaciones laborales en busca de un acercamiento a la GRH, para dar respuesta en este entorno a la misión y la visión y los objetivos emanados de ellos. A partir de los resultados obtenidos, en todos los sentidos, las experiencias creadas y los principales logros de la ciencia y la técnica, que en este campo de la gestión empresarial ha alcanzado el mundo y en especial en Cuba. Aunque se han tenido logros durante toda esta etapa aun no se ha podido materializar una verdadera política participativa que estimule poner el “conocimiento” responsablemente comprometido, en lograr y superar los objetivos de la organización y atenuar las causas o restricciones que lo inhiben, observándose la falta de mecanismos que guíen y faciliten el proceso de introducción de la PRH en función de asegurar alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.3.1 Los documentos legales vinculados a la planeación de recursos humanos en la actualidad cubana**

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables, que tienden a que la función de recursos

humanos se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados. Hay sin dudas una tendencia hacia la implantación de sistemas de gestión integradas de RH, dándole un carácter estratégico. Sin embargo, en la práctica, en la mayoría de los casos la función no se ha transformado, se concibe por escalones, con poca integración de sus partes como un proceso único y el enfoque estratégico no alcanza aún un desarrollo impactante, primando la reacción frente a la acción preactiva. Existen un conjunto de regulaciones legales que apoyan y orientan sobre el desarrollo de la planeación de recursos humanos en Cuba, entre estas se destacan:

- Resolución 26 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Reglamento General sobre la Organización del trabajo
- Resolución 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
- Resolución 29 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales (No sistémica).

La primera establece todo lo relativo a como desarrollar los estudios de organización del trabajo, profundizando en la esfera de los servicios. La segunda regula lo establecido a parte de la planeación cualitativa profundizando en los calificadores de cargo, aunque no detalla lo referente a las competencias y la última profundiza en la planificación de uno de los procesos claves de la GRH la formación.

Entre las ventajas que poseen estas regulaciones se pueden señalar:

- Se refuerza y actualiza lo relativo a la legislación de RH
- Se enuncian algunos aspectos dirigido a la integración
- Se reafirma la necesidad de realizar estudios cuantitativo de la plantilla y se ofrece un método general
- Se actualizan y amplían los calificadores de cargos, ganando en polivalencia
- Se refuerza la relación planificación formación

En cambio también se puede referir limitaciones como:

- Resultan muy generales, no completamente adaptable a los servicios
- No se integra directamente a la gestión por competencias
- No se reconocen todos los aspectos a contemplar en un profesiograma
- No se alcanza el necesario enfoque de integración de los procesos

### **1.3.1.1 La planeación de recursos humanos en el Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal**

El citado decreto si bien se enuncia como el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en realidad se dirige en lo específico a regular el proceso de perfeccionamiento empresarial.

El perfeccionamiento empresarial debe verse como oportunidad para diseñar sistemas de GRH, si se aprovecha su espíritu de cambio para la mejora y de adoptarse como un “traje a la medida” en cada organización y su entorno. Aunque en este no se encuentra de forma explícita una concepción sistémica de la gestión de recursos humanos sino que dispersa esta función en tres de sus subsistemas.

De los 9 pasos que se establecen para el desarrollo del perfeccionamiento empresarial en este decreto al menos 4 analizan de cierta forma la planeación de los recursos humanos, constituyendo artículos específicos de este:

- Artículo 17: La preparación del personal
- Artículo 18: Elaboración del diagnóstico
- Artículo 24: Diseño del expediente
- Artículo 35: Mejora continua del sistema

Como se observa la concepción de estos cuatro artículos coinciden con la idea general de la tecnología de De Miguel Guzmán (2006).

El mencionado Decreto establece 18 subsistemas para la gestión empresarial, lo que en alguna medida produce una fragmentación de esta. Algunos de los cuales de manera explícita tratan aspectos vinculados a la GRH, como se valorará a continuación:

**Subsistema de Organización General:** aborda lo relativo a la definición de cargos e interrelaciones (funciones y atribuciones), establece la necesidad de definir documentos rectores tales como:

- Procedimiento para el diseño de nuevos cargos
- Procedimiento de la planificación
- Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo

**Subsistema de Atención al Hombre:** se orientan hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr el cumplimiento

de los objetivos estratégicos de la entidad. Establece que esta debe ser una práctica necesaria, factible y costeable.

**Subsistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios:** expresa que este se materializa aplicando un conjunto de métodos y procedimientos y utilizando de forma racional los objetos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo; lo que asegura el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos trazados.

**Subsistema de Gestión de la Calidad:** orienta la aplicación de las normas ISO 9000 las que en su aspecto 6.3 regula lo concerniente a la gestión de las competencias humanas.

**Subsistema de Planificación:** lo define como el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados. Lo que se vincula totalmente con la PRH.

**Subsistema de Control Interno:** Dentro de las actividades de control de riesgos se refiera a la separación de tareas, coordinación y documentación, aspectos vinculados a la PRH.

**Subsistema de Costos:** establece la necesidad de utilizar los costos para evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad, lo que se vincula con la planificación del presupuesto de GRH y el control de los costos.

De todo lo anterior se desprende el vínculo del mencionado Decreto y la PRH, sin embargo, este enfoque otorga un carácter fragmentado e incompleto a la PRH al tiempo que no brinda todas las herramientas metodológicas para un desarrollo integral de la misma.

### **1.3.1.2 La Norma Cubana 3001:2007 (Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos) y su vínculo con la planeación de recursos humanos.**

La Norma Cubana 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos, presenta un sistema de gestión del capital humano donde se ubica en el centro de la gestión del capital humano a las competencias en correspondencia con las

tendencias más actuales, además asegura la correspondencia de los objetivos de trabajo del área de GCH con los de la dirección estratégica al declarar la comunicación como un subsistema en el cual la dirección trasmite sus intereses mediante las políticas y objetivos de trabajo, entre las características más importantes se destacan las de:

- Especificar los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de GICH.
- Tomar como referencia el modelo cubano de GICH y que sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente el suyo.
- Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.
- Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la aplicación de la estrategia de la organización, del desarrollo para la GCH de la complejidad de la estructura organizativa, de los procesos de producción o servicios que realizan.

Por otra parte reconoce las funciones de selección e integración, organización del trabajo, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, seguridad e higiene ocupacional y el autocontrol como elemento donde destaca que esta función no debe verse sólo como una función del staff de apoyo sino de todos los niveles de la organización desde los trabajadores hasta el ápice estratégico. En este modelo se le otorga un papel activo a la participación de todo el personal.

En estas normas se define como planeación de recursos humanos *“al conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos”*.

Debe destacarse que si bien entre los 9 subsistemas que establece esta norma no aparece de manera explícita la PRH al menos 3 de ellos se vinculan directamente a esta, estos son:

- **Competencias laborales:** se regula que deben estar constituido y designado oficialmente el Comité de Competencias de la organización, existir un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de

identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades y estar identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

- **Organización del trabajo:** se debe disponer de un procedimiento documentado. donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados. Contar con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos y realizar la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos. Tener elaborada y aprobada, por el nivel de dirección correspondiente, la plantilla de cargos de la organización según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación. Demostrar que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización.
- **Autocontrol:** Se debe mantener un control constante sobre cada uno de los restantes subsistemas y sus resultados

Los restantes subsistemas si bien no se vinculan directamente si deben ser objeto de planificación y en consecuencia se encuentran vinculados.

#### **1.4 La planeación de recursos humanos en el sector turístico.**

Hace pocas décadas el predominio del sector industrial era total. Es posterior a la segunda mitad del siglo pasado que se inicia el auge de los servicios y sólo en las dos últimas décadas se afianza su predominio. Esta es la razón fundamental para que la mayoría de las tecnologías de gestión en general y de RH en particular, se encuentren orientadas al sector productivo.

El propio auge de los servicios, unido con las particularidades que estos presentan, exige un cambio de paradigma de estas teorías, o al menos una adaptación de las ya existentes.

En la actualidad todas las empresas hoteleras transitan por cambios de forma constante, debido a que también el mercado varía continuamente. Por esta razón se

necesitan estructuras basadas en el desarrollo y la creatividad, que superen la fase de formalismo y rigidez. Sin lugar a duda, esto no se consigue de un día para otro debido a que la cultura no cambia, aunque evoluciona si realmente está insertada en el mercado. Esta evolución es positiva porque implica una adaptación a los tiempos actuales, lo cual trae aparejado un imprescindible perfeccionamiento de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y especialmente la planeación de los mismos, de manera tal que se pueda contar hoy y en el futuro con hombres y mujeres en las cantidades suficientes para enfrentar los retos que le ofrece el entorno.

El futuro de la industria hotelera depende de los empleados, sus conocimientos, habilidades, salud, ideología y motivaciones; en resumen son los recursos humanos con los que cuentan estas entidades quienes delimitarán su propio destino, por tanto, no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tales recursos; se requiere de un esfuerzo dirigido a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo y de la organización donde laboran.

La Planificación de los Recursos Humanos es hoy un de los objetivos que tratan de afrontar las empresas. Predice sistemáticamente la oferta y la demanda de empleados. De modo ideal, todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados por medio de la planeación.

El turismo por la importancia que tiene para el desarrollo de cualquier país, ya sea por sus cualidades intrínsecas como por el papel que juega en el resto de la economía, posee características que demandan que sean analizados de forma independientes.

En Cuba, tradicionalmente se ha concebido la planificación de la fuerza de trabajo a través de un balance de carga y capacidad, o la aplicación de normativas de cantidad de personal en algunas industrias. En la actividad hotelera es más compleja esta tarea y aunque existen resoluciones al respecto, resulta muy engorrosa la aplicación de las mismas.

En específico, en la rama del turismo se toman en cuenta normativas internacionales que existen al respecto o directivas nacionales según expertos. Los que si se puede asegurar es que no se cuenta con una vía apropiada para determinar de forma cuantitativa la cantidad de personal necesario, a lo que no escapa el Hotel

Estudios desarrollados en instalaciones turísticas (Cisnero y Varona, 1993; Zayas Agüero y Clark Bloonfield, 1995; Marrero Fornaris, 2002; Noda Hernández, 2004; De Miguel Guzmán, 1998-2005; Pérez Campdesuñer, 2005; Yero Rosales, 2008 y Santana

Rodríguez, 2008), además de los realizados por el autor de esta investigación en la entidad objeto de estudio, han permitido detectar la presencia de deficiencias como las que se muestran a continuación:

- El déficit de personal ocasiona demoras en la prestación del servicio y disminuciones de los niveles de los mismos, afectaciones en la ejecución de los planes de formación y selección, exceso de carga de trabajo, etc., lo cual incide negativamente en la satisfacción de los clientes externos.
- El exceso de personal en algunas áreas provoca afectaciones en la motivación de los clientes internos, gastos excesivos de salario, bajo nivel de productividad, incumplimiento de parámetros internacionales relativos a la cantidad de trabajadores por habitación, etc.
- La falta de un adecuado análisis cualitativo de los cargos origina fallas en los procesos de selección, formación, evaluación y estimulación, limitaciones organizativas al no poseer a un personal con un adecuado nivel de polivalencia, que facilite la rotación del personal y la redistribución de este en aras de lograr mayores niveles de eficiencia.

Las problemáticas analizadas avalan el marcado interés que posee esta temática, fundamentalmente el contar con los resortes que propicien dirigir a las entidades cubanas hacia la excelencia, sustentado en un cambio en la GRH para convertir este en la principal arma estratégica.

#### **1.4.1 La planeación de recursos humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca**

Complejo hotelero ubicado en el polo turístico de Guardalavaca, municipio Banes, provincia Holguín, “Brisas Guardalavaca” inició sus operaciones como Delta Las Brisas en noviembre de 1994 con 231 habitaciones y bajo la administración de la cadena de hoteles canadienses Delta Hotels & Resorts. En diciembre de 1998 abrió sus puertas “La Villa”, adicionándose 206 habitaciones, constituyéndose así el complejo Delta Las Brisas, actualmente “Brisas Guardalavaca”, administrado por Hoteles Cubanacán S.A.

Los servicios que inicialmente comenzó a brindar esta instalación fueron modificándose año tras año, ajustándose a las exigencias de los clientes y a las nuevas condiciones del mercado. Es así como fue transitando de un hotel que ofrecía media pensión,

pensión completa con bebidas nacionales incluidas, hasta convertirse en un Mega “Todo Incluido” con servicios 24 horas y un incremento de sus facilidades.

“Brisas Guardalavaca” es un producto altamente competitivo con elementos muy distintivos de su arquitectura y altos estándares de servicios reconocidos en las constantes inspecciones de calidad, higiene y seguridad. Ofrece la oportunidad a los clientes de hospedarse en un hotel y disfrutar las facilidades y servicios de un complejo con 4 restaurantes y más de 8 bares con servicio de bebidas y meriendas las 24 horas. El hotel se distingue por un ambiente exclusivo de cubanía a través de diferentes show y actividades con una adecuada relación calidad-precio. Distinguiéndose entre sus atributos principales la seguridad y especialmente la calidad humana reflejada en su amabilidad y cordialidad. Da la oportunidad no sólo de disfrutar de sus facilidades de alojamiento y gastronomía, sino de un ambiente muy agradable donde se combinan los valores culturales del país y la región.

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 421 trabajadores, cubierta 417 para un 99%.

Se considera que en algunas áreas de resultados claves esta plantilla es insuficiente, provocando demoras en el servicio debido a la falta de personal, un aumento considerable en los certificados médicos y en los accidentes de trabajo, debido al exceso de trabajo al que están sometidos estos trabajadores. En otras áreas existen cargos con muy poco contenido de trabajo o con contenidos de trabajo que no se corresponden con el cargo en cuestión, La planeación de recursos humanos en la entidad se limita solo al cálculo de la plantilla y este cálculo se realiza teniendo en cuenta el comportamiento histórico.

Por otro lado aunque una gran parte de los profesiogramas están elaborados con sus matrices de competencias, no se ha caracterizado a cada trabajador teniendo en cuenta estos aspectos.

Entre las funciones fundamentales del Hotel se encuentran declaradas las siguientes; Prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional; 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; Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas

del cliente y Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.

En cuanto a los principales clientes debemos aclarar que en el caso del turismo se deben considerar dos tipos de clientes, los TTOO con los cuales se realizan la contratación y los turistas que son producto de las ventas de los primeros y que al final son los que consumen el producto ofertado. Para conocer los principales países y turoperadores que operan en “Brisas Guardalavaca” se puede observar la tabla 1-1. Existen otros TTOO, de Argentina, México, Panamá, España y Austria, pero por los niveles de ventas que generan, no son representativos.

ALEMANIA	INGLATERRA	CANADA	HOLANDA	ITALIA
Tui Alemania	Kuoni Travel Ltd	Air Canada	Special Traffic	Press Tours
Tomas Cook Ag	Havanatur UK	My Travel	CTN	Condor Italia
Bucher Reisen	Thomas Cook Uk	Jet Tour Montroyal	Tui Holland	Sol Y Son
Tropicana Touristick	The Holiday Place	Conquest	-	Havanatur
Oger Tour	First Choice	Hola Sun	-	Brixia Viaggi
Fti Touristik	Travelcoast Otc	Sol Y Son Canada	-	-
-	Cubanacan Uk	Signature Vacances	-	-
-	-	Air Transat Holiday	-	-

**Tabla 1-1:** Principales clientes de la instalación.

Los principales proveedores de la instalación son Comercializadora ITH, AT Gaviota, Frutas Selectas, Havana Rum Licors, Suchel, Cárnica Tradisa, Cuba Ron, Bucanero, CAN Holguín, Lácteo Holguín, Ensuna, Elf Gas Cuba.

La tabla 1- 2 muestra el comportamiento de los principales indicadores relacionados con la planeación de recursos humanos, correspondientes al primer cuatrimestre del presente año, lo planificado para esta etapa y el real del año anterior en igual periodo de tiempo.

No	Indicador	UM	1er Cuatrim. 2008	Plan	1er Cuatrim. 2009
1.	Ingresos Totales (IT)	MP	5578.5	5340.7	4535.6
2.	Valor Agregado (VA)	MP	3249.3	2621.3	2024.9
3.	Fondo de salario	MP	786.6	638.8	586.2
4.	Utilidad Antes de Impuestos	MP	1589.2	1257.0	670.0
5.	Utilidad Antes de Impuestos	MCUC	3293.8	2857.0	2169.8
6.	Promedio de Trabajadores (PT)	U	429	438	434
7.	Habitaciones Ocupadas	U	46057	49807	45595
8.	Salario Medio	P	458	365	338
9.	Productividad (VA/PT)	P	7574.1	5984.7	4665.7
10.	Productividad (IT/PT)	P	13003.5	12193.4	10450.7
11.	Gasto de Salario/Valor Agregado	P	0.2421	0.2437	0.2895
12.	Gasto de Salario/Ingreso	P	0.1410	0.1196	0.1292
13.	Utilidades Por Trabajador (PT)	P	3704.4	2869.9	1543.8
14.	Utilidades Por Trabajador(PT)	CUC	7677.9	6522.8	4999.5

**Tabla 1-2.** Indicadores principales relacionados con la planeación.

Como se puede observar los números muestran un estado negativo, tanto con respecto al plan como con respecto al año anterior, pudiéndose determinar que existen dificultades en lo relativo a:

- Los niveles de ingresos se encuentran muy por debajo del plan y con cifras de más de un millón por debajo del año anterior en igual periodo.
- El Gasto de salario por peso de valor agregado alcanza valores superiores al plan y al año anterior.
- Las utilidades por trabajador en las dos monedas esta muy por debajo del estado deseado.
- La satisfacción de los clientes se ve afectada en un 3,87 % por lentitud en el servicio, debido a la falta de personal.
- El índice de ausentismo es de 7,3 % siendo los certificados médicos la causa fundamental.
- Se reportan 11 accidentes de trabajo en el periodo evaluado
- La motivación del personal no es la más acertada, sobre todo en lo relativo a la vinculación al trabajo.

Todo lo anterior se considera evidencia de la necesidad de desarrollar una eficaz planeación de los recursos humanos que impacten directamente en los indicadores vinculados al desempeño de los trabajadores y estos a su vez en el desempeño económico.

De acuerdo con lo anterior, el autor considera que el estudio pertinente de la planeación de los recursos humanos, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto totalmente en la entidad objeto de estudio.

### 1.5 Conclusiones parciales

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional, así como por otras fuentes utilizadas, según la lógica presentada en la figura 1-1, se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Aunque existen múltiples definiciones de PRH se reconoce como la más acertada actual y acabada la propuesta por De Miguel Guzmán, 2006 que plantea la PRH es un **proceso para proyectar los escenarios futuros con la finalidad de conocer 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 organizacional y las particularidades de cada cargo.**
2. Una amplia revisión de la literatura especializada sobre el tema, manifiesta que los enfoques para la PRH analizados se caracterizan por lograr un bajo nivel de integración de la planeación cuantitativa y la cualitativa además de no considerar la planeación de los restantes procesos y poseer un bajo carácter sistémico y estratégico, estas dificultades son superadas por la propuesta de De Miguel Guzmán, la que a su vez presenta como limitaciones, el no tener en cuenta los niveles de ocupación para el cálculo de la plantilla, no considerar la relación entre cargos y no partir de las políticas de calidad.
3. La empresa Hotel Brisas Guardalavaca presenta un conjunto de dificultades que demandan del perfeccionamiento de la planeación de los recursos humanos como forma de contribuir a mejorar el desempeño económico para lo cual perfeccionar y aplicar la tecnología para la planeación de los recursos humanos propuesta por De Miguel Guzmán constituye una vía de solución a la problemática planteada.

---

## CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

A partir de las deficiencias encontradas durante la construcción del marco teórico práctico referencial, en lo concerniente a las características de los enfoques existentes relacionados con la PRH en las que se destaca de modo positivo la propuesta de De Miguel Guzmán (2006) aún cuando presenta limitaciones, en este capítulo se desarrollará el procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos con las modificaciones propuestas de acuerdo con las deficiencias analizadas.

### 2.1 Procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos

Se considera que el procedimiento modificado continúa cumpliendo con los principios siguientes:

- **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- **Contextualizable:** la facultad de adaptarse a otras entidades con rasgos no necesariamente idénticos a las seleccionadas, dentro del universo de estudio y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes procesos y procedimientos específicos.
- **Parsimonia:** la capacidad de actuar en un complicado proceso de análisis y solución de un modo relativamente sencillo y transparente.
- **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.
- **Racionalidad:** potencialidad de desarrollo con un presupuesto razonable, permitiendo la obtención de utilidades de diversas índoles y valor para la organización.
- **Sistematicidad:** asegura el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño de la GRH, propiciando la retroinformación necesaria para la mejora continua del sistema.
- **Perspectiva:** posibilidad de extender su aplicación a otras organizaciones, por su capacidad de adecuación y consistencia metodológica.

De igual forma el procedimiento mantiene las características siguientes:

- **Integral:** debe abarcar la organización en su conjunto, ya que su objetivo es contemplar la planeación de todos los procesos del flujo de RH.

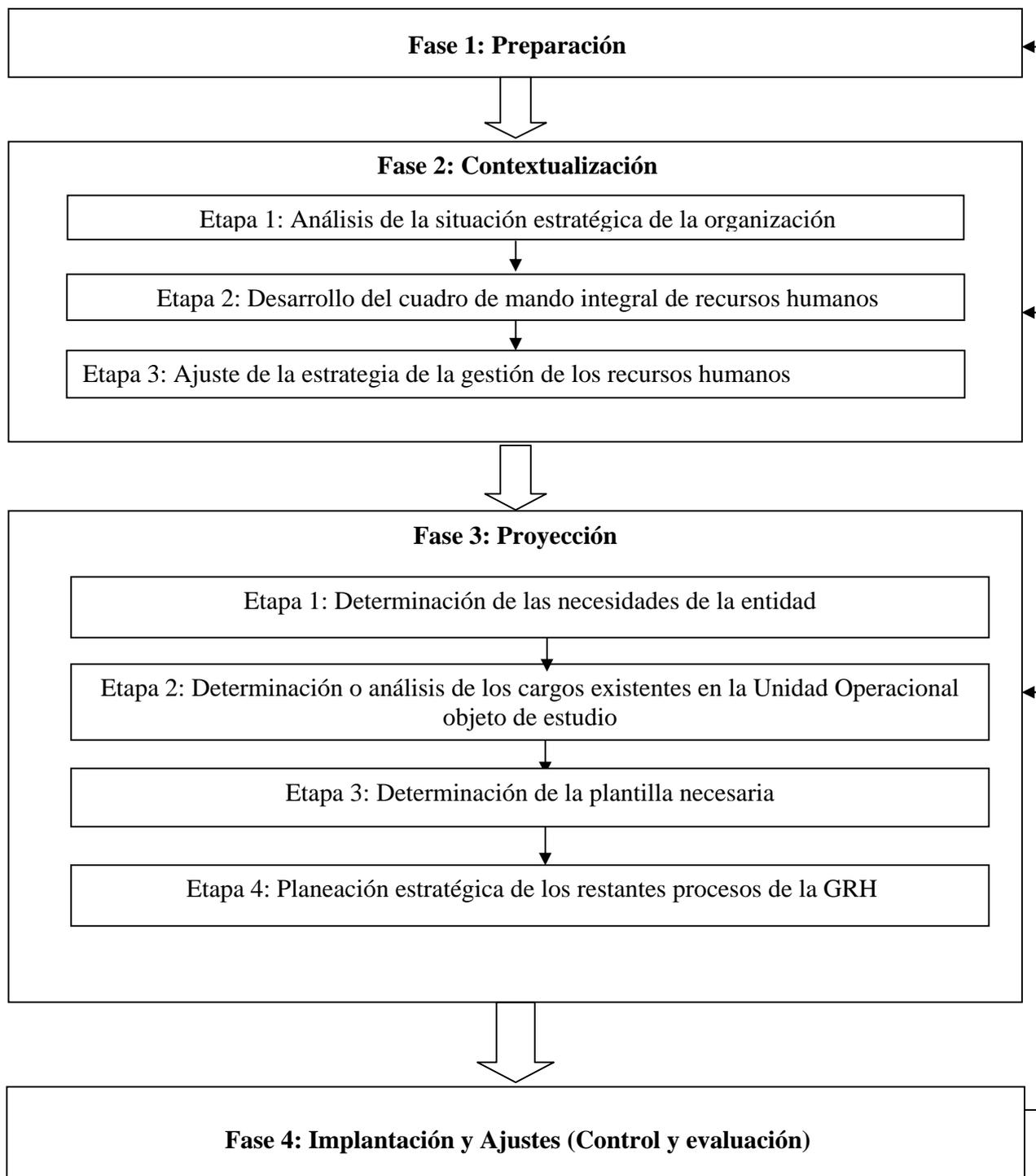
- **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo, desde el análisis y descripción de cargos, pronóstico de los factores de evolución, definición de la plantilla; hasta la planificación de los restantes procesos de la GRH.
- **Retributivo:** el personal debe conocer que la aplicación redundará en el beneficio de la organización y en el suyo propio.
- **Permanente:** debe extenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no constituir un programa para solucionar un problema particular; debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados más exigentes para la PRH, su aplicación debe generarse en la organización una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a la GRH.
- **Universal:** puede aplicarse en el universo de organizaciones existentes, tanto en la esfera de los servicios como de la producción.

El procedimiento está compuesto por cuatro fases: preparación; contextualización; proyección e implantación y ajuste, cada una de las cuales se explican a continuación (**ver figura 2-1**).

### 2.1.1 Fase 1: Preparación

**Objetivos:** Producir el comprometimiento necesario en el personal de la entidad y capacitar a este para su contribución en la ejecución de las restantes fases del procedimiento. Por último, confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

**Paso 1: Confección del equipo de trabajo:** se deberá confeccionar un equipo de trabajo integrado por al menos un miembro del área de recursos humanos, un representante del área de calidad, representantes de cada uno de los procesos de la entidad y un miembro del consejo de dirección de la entidad, así como un representante del sindicato. Con esta composición se asegura el dominio de los procesos que se desarrollan en la entidad, el conocimiento de las políticas de calidad que influyen directamente en la planeación de recursos humanos, así como la defensa de los intereses de los trabajadores y de la dirección. Como política se tratará que los miembros posean la mayor experiencia de trabajo en la entidad y en la actividad que representan. Para cada uno de los miembros del



**Figura 2-1. Procedimiento General para la Planeación Integral de Recursos Humanos**

**Fuente:** Elaboración propia.

equipo de trabajo se deberá establecer las responsabilidades del personal en la aplicación del procedimiento y determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

**Paso 2: Capacitación:** se deberán efectuar acciones de capacitación inicialmente para todos los miembros del equipo en lo relativo a técnicas de medición del trabajo, trabajo en grupo, comunicación, método general de solución de problemas, técnicas de pronóstico entre otros aspectos. Para cumplimentar este paso se recomienda apoyarse en el conocimiento de profesores de FORMATUR o consultores externos vinculados con la actividad.

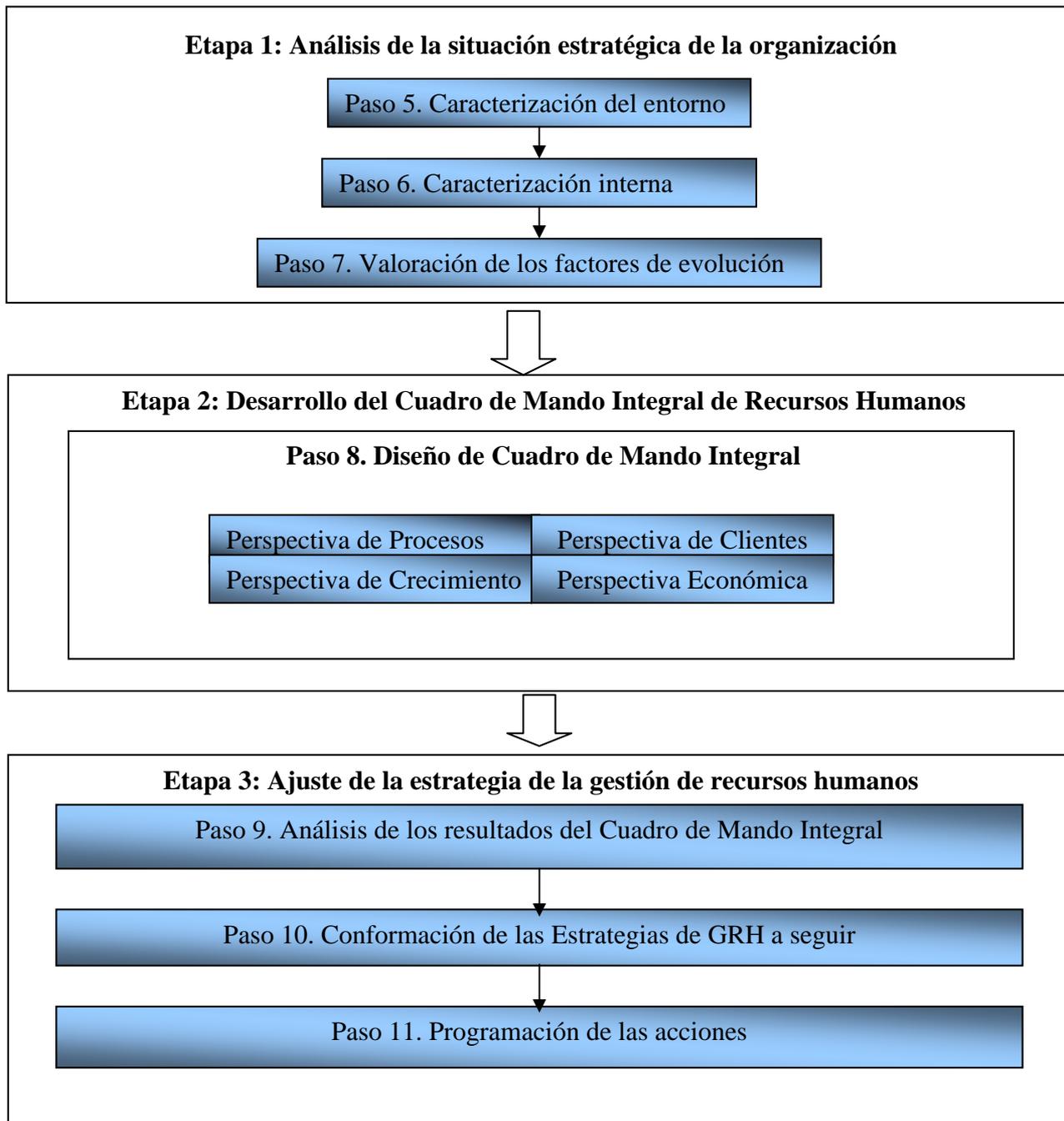
**Paso 3: Comprometimiento:** posteriormente se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso del personal de la entidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, cursos, conversatorios en las reuniones de información de las diferentes áreas, entrevistas individuales, entre otras acciones. Este paso debe facilitar la contribución de todos los miembros de la entidad, siempre que comprendan que la aplicación del procedimiento debe redundar en beneficio propio y de la organización, así como perciban la necesidad de poner su conocimiento en función del procedimiento.

**Paso 4: Caracterización de la entidad:** para dar inicio al procedimiento, se debe comenzar por asegurar que los miembros del grupo de trabajo, conozcan de modo general y uniforme aspectos globales de la entidad, tales como: objeto social, unidades operacionales o departamentos, filosofías de la dirección, clientes fundamentales, aspectos históricos, procesos que la integran, entre otros aspectos.

### 2.1.2 Fase 2: Contextualización

**Objetivo:** asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora de la calidad, de la fuerza de trabajo en específico y de la GRH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de los recursos humanos. En la **figura 2-2** se muestra el procedimiento específico a seguir en la fase de contextualización.

**Etapas 1: Análisis de la situación estratégica de la organización:** esta etapa se dirige a caracterizar los factores internos y externos que inciden en la PRH, así como su posible evolución en el tiempo.



**Figura 2-2. Procedimiento Específico para el desarrollo de la Fase de Contextualización**  
**Fuente:** De Miguel Guzmán, 2006

**Paso 5: Caracterización del entorno:** se debe determinar, la forma en que los factores externos podrían influir sobre el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos, tales como: relación con los proveedores, gobierno, oferta y demanda de empleo, leyes y valores de la sociedad. Son aspectos importantes dentro de la contextualización. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas.

**Paso 6: Caracterización interna:** se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos, tales como características de la fuerza de trabajo, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección, misión, visión, objetivos y presupuesto disponible; son otros aspectos obligatorios que se deben considerar en esta etapa. Se deben utilizar técnicas similares a las planteadas en el paso anterior.

**Paso 7: Valoración de los factores de evolución:** se deben determinar y evaluar los factores condicionantes de la necesidad de personal, los que se agrupan en dos criterios, ellos son:

- Factores de evolución normal de la plantilla: jubilaciones, movilizaciones, servicio militar, muertes, licencia de maternidad, bajas voluntarias, etc.
- Factores de evolución por decisiones estratégicas: cambios tecnológicos, variaciones de la demanda, cambios de mercados, cambios de productos, creación de nuevos negocios, planes de carreras, etc.

Una vez determinados los factores de cambio, se ejecuta la selección y explotación de las fuentes de información y de los instrumentos de medición. Entre las fuentes se encuentran

- Para los factores de evolución normal de la plantilla: se debe partir del inventario de personal y la plantilla para luego profundizar a través de entrevistas y encuestas la opinión de los implicados. En el caso de bajas voluntarias y muertes se recomienda recurrir a técnicas de pronóstico o criterios de expertos.
- Factores de evolución por decisiones estratégicas: se deben analizar los planes de inversión de la entidad, los posibles cambios de tecnologías, mercados, productos. Se recomienda apoyarse en el departamento comercial para analizar los cambios de

mercados o de productos y en la persona que desempeñe las funciones de inversión y desarrollo para los planes de inversión y posibles cambios de tecnología.

**Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos humanos:** en esta etapa se trabaja en la confección del cuadro de mando integral de recursos humanos que permitirá el control del logro de lo planificado.

**Paso 8: Diseño del cuadro de mando integral:** en función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en ésta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI para los RH.

El cuadro de mando integral de recursos humanos lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de procesos: evalúa los principales procesos que conforman la GRH.
- La de crecimiento: mide el impacto de la GRH en los clientes internos de la organización.
- La de clientes: refleja el impacto que produce la GRH en la organización, mediante sus indicadores fundamentales.
- La económica: contempla los gastos de la GRH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

En estas perspectivas se resumen las variables relacionadas con la GRH y con las que de una u otra forma la PRH guarda relación. Los indicadores en ellas propuestos se adaptan a las peculiaridades de la entidad, excluyéndose algunos de los propuestos por De Miguel Guzmán (2006). A continuación se profundiza en cada una de las perspectivas e indicadores que la integran:

**Perspectiva de procesos:** los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de los procesos que tradicionalmente integran la GRH, entre ellos están: Inventario de personal, Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (ADCO), Planeación, Evaluación del desempeño, Formación, Recompensa, Seguridad e Higiene Ocupacional (SHO) y Sistema de trabajo. Se excluyen la evaluación del potencial pues esta acción se encuentra centralizada en la agencia empleadora, al igual que la selección pues la empresa no tiene la suficiente autonomía

para desarrollar la selección del personal, ya que en gran medida la selección de personal está condicionada por la agencia empleadora, no se descarta que de cambiar la situación descrita se modifiquen los indicadores.

**Perspectiva de crecimiento:** Los principales clientes de la gestión de los recursos humanos son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores de clientes de la GRH se encuentran: la satisfacción laboral, perspectivas, ausentismo, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), fluctuación, influencia de los empleados, compromiso y congruencia, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento de los RH en la organización en términos de aprendizaje y motivación. En esta perspectiva se mantienen los indicadores propuestos por De Miguel Guzmán (2006) a excepción del índice de aprendizaje organizacional por no considerarlo pertinente para el contexto actual.

**Perspectiva de clientes:** En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GRH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están: Productividad del trabajo, Índice de satisfacción de los clientes e Índice de repitencia, el Índice de recomendación tratado por De Miguel Guzmán (2006) no se considera necesario ya que no existe un mecanismo efectivo para medir este indicador.

**Perspectiva económica:** Los recursos humanos son los responsables directos de los resultados económicos que genera una organización, por ello los aspectos referidos a los ingresos de la entidad se ven como fruto de ellos. La función de GRH genera gastos que impactan en el desempeño financiero de la organización y es en este sentido que se deben concentrar los principales esfuerzos del área y esperar los resultados fundamentales. En esta perspectiva se mantienen los indicadores propuestos por De Miguel Guzmán, 2006. y se adicionan 2 indicadores mas, el primero el de gasto de salario por valor agregado, este indicador da una medida de lo que se gasta de salario por cada peso de valor que agrega el trabajador y el indicador gasto de salario por turistas días el cual da una medida de cuanto la entidad gasta en salario por cada turista durante un día.

En lo relativo al cálculo de los indicadores así como el nivel de referencia de estos se mantienen los propuestos por De Miguel Guzmán (2006), para las cuatro perspectivas analizadas. En cualquier caso esto sólo es un punto de partida y se deben ajustar a medida que la práctica lo indique. De igual modo la frecuencia de evaluación de los

indicadores deberá ajustarse a la dinámica de cambio de cada organización, recomendándose al inicio una frecuencia anual.

A continuación se explican los 2 indicadores adicionados en esta investigación a las perspectivas económicas.

**Gasto de salario por valor agregado:** Se calcula similar a la relación gasto de salario por peso de ingreso, solo que en vez de utilizar los ingresos, se sustituye este por el valor agregado.

Objetivo: Conocer cuanto cuesta, en materia de salario, lograr el ingreso de una unidad monetaria de valor agregado.

$$\text{GS/VA} = \frac{\text{Gasto de Salario}}{\text{Valor Agregado}}$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utiliza la información que ofrece la contabilidad del valor agregado y del gasto de salario. Para luego aplicar la expresión.

**Gasto de salario por turistas días (GS/TD):** expresa lo que gasta el hotel de salario por cada turista en un día.

Objetivo: Medir como esta la eficiencia en el gasto de salario, ya que en ocasiones el indicador gasto de salario por peso de ingreso se ve condicionado por las tasas de cambio de las distintas monedas, alterando este indicador y con este nuevo indicador dejamos fuera el efecto de las tasa de cambio y condicionamos el gasto de salario con los turista días.

$$\text{GS/TD} = \frac{\text{Gastos de Salario}}{\text{Turistas Días}}$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos de salario y de los turistas días. Para luego aplicar la expresión.

Como niveles de referencias en ambos indicadores se tomaran los siguientes:

- Altamente satisfactorio: Más del 100 % de cumplimiento con respecto al plan
- Satisfactorio: 100 % de cumplimiento con respecto al plan

- Aceptable: Del 96 al 100 % de cumplimiento con respecto al plan
- Deficiente: Menos del 96 % de cumplimiento con respecto al plan.

A pesar de estar establecidos indicadores cuantitativos para cada una de las perspectivas, no se excluye el uso de comentarios cualitativos que enriquezcan la información del cuadro de mando.

**Etapas 3: Ajuste de la estrategia de la gestión de los recursos humanos:** en esta se parte del análisis de los resultados del cuadro de mando integral para en función de estos, definir las estrategias de gestión de recursos humanos y posteriormente definir las acciones para materializarlas.

**Paso 9: Análisis de los resultados del cuadro de mando integral:** se debe proceder al análisis de cada uno de los indicadores para determinar las principales fortalezas y debilidades de la GRH y las desviaciones respecto a la estrategia de la organización, en función de los niveles de referencias establecidos.

**Paso 10: Conformación de las estrategias de GRH:** a partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la organización y mediante el trabajo en grupo del área de recursos humanos y del consejo de dirección, se diseñarán las estrategias necesarias para facilitar que el desarrollo de los procesos de la GRH garantice que se cuente con los trabajadores necesarios y competentes, capaces de propiciar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo ello mediante el uso óptimo de los recursos económicos, en consonancia con las estrategias de la organización. De igual forma se deben definir las políticas que se deben seguir en la gestión de los recursos humanos.

**Paso 11: Programación de las acciones para cumplir las estrategias establecidas:** para asegurar que las estrategias se materialicen, se deberán fijar las acciones que aseguren su implantación; concluyendo esta fase con el diseño de un plan de acción donde se contemplen la acción, el responsable, la fecha de cumplimiento, el modo de control y el resultado esperado.

### 2.1.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos

**Objetivos:** Determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del

personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización.

**Etapas 1: Determinación de las necesidades de la entidad:** en esta etapa se determinan las competencias generales de la organización, las particularidades de la entidad y el análisis de las unidades organizativas que la integran.

**Paso 12: Determinación de las competencias externas y de la organización:** Delgado Domingo, 2000 y Sánchez Rodríguez, 2007). El establecimiento de ambos tipos de competencias se ejecuta mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión documental y la tormenta de ideas para generar posibles competencias y los métodos de expertos como el Delphi, la votación ponderada, así como el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall W para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño para validar las necesidades de las competencias fijadas.

**Paso 13: Precisar las particularidades de la entidad:** Precisar los objetivos de la entidad, categoría de esta, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

**Paso 14: Análisis de las políticas de calidad:** Las políticas de calidad deben estar basadas en los estándares de calidad en dependencia de las estrellas del Hotel, de la marca a la cual pertenece, así como los propios estándares de la entidad, valorando los estándares que influyen directamente en la planeación de recursos humanos en particular y en la gestión de recursos Humanos en general. Estos estándares se pueden extraer de los manuales de operaciones o del área de calidad, por ejemplo si usted está determinando la plantilla en el área de panadería dulcería para un hotel 4 estrellas perteneciente a la marca brisas, se debe analizar que entre los estándares de esa área para este tipo de instalación se debe ofertar en el buffet 5 tipos de panes y 7 tipos de postres, por lo que esa variedad de producto se debe tener muy presente a la hora de realizar la planeación, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo.

**Paso 15: Análisis de las unidades operacionales (UO):** una vez identificadas las diferentes UO se deben establecer las competencias de procesos (Delgado Domingo, 2000; Sánchez Rodríguez, 2007) de cada una de ellas. Para su determinación se utilizará

el mismo procedimiento y técnicas que las empleadas en el paso 12, sólo que esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado y con mayor experiencia en el proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización. Resulta evidente la necesidad de desarrollo de este paso y de la realización de las etapas subsiguientes tantas veces como UO se establezcan.

**Etaapa 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio:** En esta se establecen los cargos necesarios y existentes y se confeccionan los profesiogramas para cada cargo.

**Paso 16: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes:** el establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que en función de estos, puede que los cargos:

Desaparezcan por no ser necesarios (D)	Cambien o se transformen (C)
Permanezcan igual (P)	Emerjan como nuevos (E)

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

**Paso 17: Elaboración o ajuste de los profesiogramas:** se procederá al ajuste de estos, en caso de existir, de acuerdo con las previsiones futuras, las nuevas competencias que se deben incorporar y deficiencias encontradas en la fase de contextualización. En caso de estos no encontrarse elaborados se deberán confeccionar los mismos mediante el procedimiento planteado por De Miguel Guzmán (2006).

Como parte de los profesiogramas se debe elaborar la matriz de competencias con sus correspondientes indicadores y perfiles. Con la construcción de la matriz de competencias se identifican con facilidad las competencias que cada cargo requiere. Los indicadores de competencias permiten expresar el grado en que el cargo las requiere. La determinación de los indicadores de competencias se desarrollará por el mismo personal y con los mismos métodos con que se establecieron las competencias del cargo.

**Etapas 3: Determinación de la plantilla necesaria:** La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los distintos niveles de ocupación.

**Paso 18: Identificar los posibles niveles de ocupación:** Se parte de definir el rango de ocupación para el cual se realiza el cálculo de la plantilla, la instalación en dependencia de su plan de compactación definirá la cantidad de niveles necesarios a aplicar, realizando un cálculo de plantilla a cada uno de estos niveles. En el departamento comercial se encuentra el estimado de turistas días que se tiene previsto para cada uno de los meses, basado en esta información se definirán la cantidad de niveles por lo que transitara la instalación en los distintos periodos.

**Paso 19: Determinación de la plantilla por niveles de ocupación:**

Se propone para el cálculo de la plantilla las expresiones expuestas por Cuesta Santos (1999) para la planeación de los RH, el cual parte de definir algunos conceptos fundamentales para el cálculo de la misma:

$P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = \text{Déficit}$  y  $P.A. - P.O.E. = \text{Excedencia}$

donde:

Déficit: necesidad de recursos humanos que se necesita incorporar.

Excedencia: necesidad de recursos humanos que se necesita extraer.

P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.

P.A. (Plantilla actual): total de recursos humanos en la plantilla.

P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de personal que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

Este modo de cálculo ha demostrado ser muy eficiente y efectivo, puesto que el mismo tiene en cuenta la interrelación de elementos, tanto cualitativos, como cuantitativos en relación con los RH, por lo que permite determinar el número necesario de personal idóneo para desempeñarse en la organización, así como la cantidad de trabajadores que,

aunque actualmente pertenecen a la entidad, no cumplen con todos los requisitos de idoneidad del cargo; los cuales en ocasiones alcanzan esa condición a través de cursos de superación.

La P.O.E. se obtiene de la evaluación del personal, o del sistema de selección y formación que determinan, de la P.A., qué trabajadores son idóneos para desempeñar diferentes cargos.

La P.A. y la P.P.P.O.E. se obtienen del análisis de la información de la plantilla.

La P.O.P. se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal. Para ello, de modo general se necesita seguir los pasos y técnicas que se establecen en el algoritmo general para el cálculo de la plantilla desarrollados por De Miguel Guzmán (2006).

Específicamente en el caso de los servicios, donde la planificación de las necesidades de personal posee sus peculiaridades propias, tales como: la demanda posee un carácter no predecible en el tiempo y el tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes, se demanda buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, para ello se propone ejecutar el procedimiento específico que a continuación se describe y que se muestra en la **figura 2-3**.

### **Tarea 1: Determinación de la cantidad de personas por cargo en dependencia del nivel de ocupación:**

Para la realización de esta tarea se propone dividir la misma en subtareas de la forma siguiente:

**Subtarea 1: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo:** Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grandes factores (Carga o demanda y Capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo, la relación de este con otros, también está condicionado por el cumplimiento de los estándares de calidad que están establecidos en cada instalación, por ejemplo no se demora el mismo tiempo para realizar una habitación una Camarera de alojamiento en un 5 estrellas que se exige dentro de los estándares de calidad el cambio de ropa de cama de forma diaria que en un 4 estrella que el cambio de ropa de camas se ejecuta en días alternos.

**Tarea 1: Determinación de la cantidad de personas por cargo en dependencia del nivel de ocupación**

**Subtarea 1: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo**

**Subtarea 2: Determinación de la relaciones entre cargos**

**Subtarea 3: Establecimiento del orden de prioridad de los cargos**

**Subtarea 4: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas**

**Subtarea 5: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo**

**Tarea 2: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional**

¿Los resultados de la etapa anterior son factibles en la práctica para el área?

NO

¿Se pueden modificar variables?

SI

NO

Retornar al paso 15 de la Etapa II de la Fase 3

SI

**Tarea 3: Análisis y ajuste de los resultados en el nivel de entidad**

¿Los resultados de la etapa anterior son factibles en la práctica para la entidad?

NO

SI

Continuar con la Etapa 4 de la fase de proyección

Figura 2-3 Procedimiento específico para la determinación de la plantilla necesaria  
Fuente: Elaboración Propia.

**Subtarea 2: Determinación de la relaciones entre cargos:** en no pocas ocasiones los cargos no son independientes sino que la cantidad de personas en un cargo condicionan la cantidad necesaria en otro, por ejemplo hay áreas donde existe una relación entre la cantidad de operarios y ayudantes. Por esta razón se debe analizar la relación entre los cargos y establecer el orden de relación de los mismos.

**Subtarea 3: Establecimiento del orden de prioridad de los cargos:** la prioridad de los cargos se establece en función de la relación entre estos comenzando el análisis por los cargos independientes y posteriormente, una vez establecida las cantidades de personas necesarias para el cargo ir analizando en orden sucesivos los cargos dependientes. Por lo que las tareas subsiguientes se deben desarrollar de forma cíclica para cada uno de los cargos en análisis según el orden establecido en esta.

**Subtarea 4: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas:** La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía; otras, pueden determinarse por bases de datos de las entidades que faciliten conocer el comportamiento histórico de estas variables y sobre cuya base establecer pronósticos; otras, como el nivel de servicio se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

**Subtarea 5: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo:** Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la siguiente expresión:

Cantidad de personas = (Carga / Capacidad de trabajo de una persona)

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil la modelación de la misma y es necesario utilizar métodos más complejos como la aplicación de las técnicas de teoría de cola o la simulación para su determinación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos, en otras, es la propia naturaleza del

cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones que se desarrollan se desprende la cantidad de personas, como es el caso de los jefes de áreas y del propio gerente.

**Tarea 2: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional:** no siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario. En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal. Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo. Por tanto, esta tarea tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originándose el desarrollo de modo cíclico en la etapa anterior, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

**Tarea 3: Análisis y ajuste de los resultados en el nivel de entidad:** al igual que en la tarea anterior se deben ajustar los resultados obtenidos en función de los intereses de la organización.

**Etapas 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GRH:** esta se desarrolla a través de un solo paso dirigido a planear la realización de los restantes procesos de la GRH.

**Paso 20: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GRH:** Concluido los pasos anteriores, se planifican los restantes procesos de la GRH encargados de responder a los requerimientos de la organización en términos de RH, entre los que se encuentran: reclutamiento y selección de nuevo personal, formación y promoción del existente, etcétera; de manera que aseguren el desarrollo sin traumas, del flujo de los RH.

La planificación de estos procesos, esencialmente es determinar el momento de inicio y de terminación de cada uno de ellos, así como el presupuesto necesario para su ejecución, en ocasiones también se debe conocer el grado de dependencia e interrelación existente entre ellos. Con este fin pueden emplearse algunas técnicas tradicionales de planificación; entre ellas se destacan las técnicas de estimación, los Gráficos de Gantt y el método de la Ruta Crítica.

#### 2.1.4 Fase 4: Implementación y ajustes

**Objetivos:** Implantar lo proyectado y mantener el control para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

**Paso 21: Implantación de lo planificado:** se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

**Paso 22: Evaluación del impacto de la PRH:** la actividad de PRH vista en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en todas las funciones de la GRH; por ello, al evaluar el impacto de la misma, se deben evaluar los cambios en los indicadores que conforman el CMI para la GRH. Como se puede apreciar, esta fase culmina donde comienza la fase de Contextualización, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de planificación.

#### 2.2 Conclusiones parciales

1. A partir del análisis desarrollado en el capítulo anterior donde una vez analizados los diversos modelos de planeación de los recursos humanos se decidió utilizar el procedimiento para la planeación de los recursos humanos propuesta por De Miguel Guzmán (2006) y se desarrollaron los cambios necesarios para superar las deficiencias existentes en esta y que de igual forma fueron analizadas con anterioridad.
2. El procedimiento propuesto mantiene los logros de su antecesora en lo referido a:
  - Lograr congruencia entre el carácter contingencial y estratégico de la PRH y la alineación con los objetivos estratégicos de las entidades, así como la inserción en los enfoques metodológicos de las técnicas necesarias para el desarrollo del proceso.
  - Asegurar carácter integral de la PRH, al integrarse lo cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias para cada nivel de la organización, con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el

---

desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales, así como de los postulados y fines de la organización que aprende.

- Determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal de la organización, así como de la realización oportuna y eficaz de los restantes procesos que integran la GRH.
  - El desarrollo de un procedimiento específico que posibilite determinar las necesidades de personal, a partir de las peculiaridades propias de cada cargo y las exigencias particulares de las organizaciones turísticas objeto de estudio.
  - La incorporación del CMI, como herramienta de control estratégico y el diseño de éste, en función de los requerimientos de la PRH.
  - Realizar la planeación de forma sistemática, con una orientación hacia la mejora, donde cada ciclo garantiza la capacidad de respuestas a las nuevas necesidades.
3. Mientras por otro lado supera a su antecesora en los aspectos siguientes:
- Considera la política de calidad como elemento que condiciona las necesidades de personal.
  - Tiene en cuenta la relación entre los cargos para desarrollar la determinación de las necesidades de personal.
  - Tiene en cuenta la influencia de los niveles de estacionalidad en la determinación de la cantidad de personal.

---

## CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Tomando como base el procedimiento modificado se procede a realizar la planeación integral de los recursos humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca, cuyos resultados se explican a continuación.

### 3.1 Fase 1: Preparación

En esta fase se desarrollaron los cuatro pasos que la integran como se describe a continuación:

**Paso 1: Confección del equipo de trabajo:** se creó un equipo de trabajo integrado por 12 miembros: un especialistas “B” en gestión de los recursos humanos, un especialista “B” en gestión de la calidad, un técnico “B” en relaciones públicas para el turismo, un camarero de alojamiento (JB), un capitán de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas, un Maestro Cocinero (JB), un técnico “A” en servicios técnicos para el turismo, un encargado de almacén, un jefe de animación y recreación, un especialista “B” en gestión económica, el subdirector de recursos humanos y un representante del sindicato.

De esta forma se garantizaba que el grupo conociera de los procesos que se desarrollan en la entidad, así como la defensa de los intereses de los trabajadores y de la dirección. Los miembros del equipo se eligieron en función de su dominio en la actividad.

**Paso 2: Capacitación:** se desarrollaron seminarios, a través de entrenadores de la misma instalación y profesores de Formatur Holguín; para la formación de todos los miembros del equipo en temas de medición del trabajo, trabajo en grupo, comunicación, método general de solución de problemas.

**Paso 3: Comprometimiento:** a través de las reuniones de información que se desarrollan en las áreas se efectuaron intercambios con los trabajadores donde se le explicaba la necesidad de aplicar el procedimiento y los beneficios que se desprenderían de su sucesiva utilización. Este paso a la postre resultó vital para que los

trabajadores apoyaran la investigación y contribuyeran con información en lugar de ocultarla, máxime cuando, de acuerdo con la situación de la entidad, ellos resultaban los máximos beneficiarios, si se tiene en cuenta que en la instalación se tiene establecido un sistema de estimulación en pesos convertibles del 2% de las utilidades, por lo que una mejor planeación de los recursos humanos traería consigo mejores utilidades para la empresa, por lo que el monto a distribuir para la estimulación sería mayor.

**Paso 4: Caracterización de la entidad:** El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 421 trabajadores, cubierta con 417, para un 99%.

El Hotel Brisas Guardalavaca es un producto altamente competitivo con elementos muy distintivos de su arquitectura y altos estándares de servicios reconocidos en las constantes inspecciones de calidad, higiene y seguridad. Ofrece la oportunidad a los clientes de hospedarse en un hotel y disfrutar las facilidades y servicios de un complejo con 4 restaurantes y más de 8 bares con servicio de bebidas y meriendas las 24 horas. El hotel se distingue por el amplio programa de animación, diurna y nocturna, que crea opciones variadas para todo tipo de clientes en un ambiente exclusivo de cubanía a través de diferentes show y actividades con una adecuada relación calidad-precio. Se distingue entre sus atributos principales la seguridad y aspectos de la cubanía. Da la oportunidad no sólo de disfrutar de sus facilidades de alojamiento y gastronomía, sino de un ambiente muy agradable donde se combinan los valores culturales del país y la región.

En cuanto a los principales clientes se debe aclarar que en el caso del turismo se deben considerar dos tipos de clientes, los tour operadores (TTOO) con los cuales se realizan la contratación y los turistas que son producto de las ventas de los primeros y que al final son los que consumen el producto ofertado. Los tres mercados principales con que cuenta el hotel son: Canadá, Inglaterra y Alemania. Los principales TTOO por países se muestran en la tabla 1-1 a la que ya se hizo referencia en el capítulo 1.

Mientras, como principales proveedores de la instalación son Comercializadora ITH, AT Gaviota, Frutas Selectas, Havana Rum Licors, Suchel, Cárnica Tradisa, Cuba Ron, Bucanero, CAN Holguín, Lácteo Holguín, Ensuna, Elf Gas Cuba.

### 3.2 Fase 2: Contextualización

Para garantizar la correspondencia entre los objetivos estratégicos de la entidad y las capacidades de la fuerza de trabajo se desarrollaron los pasos que integran esta fase y que se describen a continuación.

**Etapa 1: Análisis de la situación estratégica de la organización:** se partió de desarrollar una caracterización del entorno para luego caracterizar la fuerza de trabajo y por último efectuar un análisis de los posibles cambios de los factores de evolución vinculados a los trabajadores o al entorno.

**Paso 5: Caracterización del entorno:** A través del análisis de los factores del entorno se pudo concluir que la relación con los proveedores y gobierno resultaban estables, aunque en ocasiones existía situaciones con determinados proveedores por incumplimiento en la entrega de algunas materias primas o insumos, que en el entorno existen Hoteles de la cadena gaviota con mejores condiciones de trabajo y una mayor estimulación, lo que provoca que la competencia en el mercado laboral se torne más agresiva, que debido a las regulaciones dictaminadas por el ministerio del turismo en cuanto a la admisión al empleo no se puede desarrollar un sistema de selección de personal eficiente y eficaz por parte de la instalación. Como aspectos positivos se destacan: que el Hotel Brisas Guardalavaca es la mejor planta hotelera con que cuenta el grupo Cubanacán en la provincia, siendo además el único hotel 4 estrellas de la cadena en el territorio, que la instalación cuenta con la escuela de FORMATUR la cual forma y capacita profesionales para las instalaciones hoteleras fundamentalmente en las áreas de resultados claves; que la población cubana cada día incrementa su nivel cultural y el turismo es uno de los sectores más demandados por la población como preferencia de empleo.

**Paso 6: Caracterización interna:** La entidad posee declarada su **misión** consistente en: *“Somos el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista”*

De igual forma la **visión** se define como: *“Seremos el mega todo incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.*

*También define el **Lema o eslogan** como: “Fantasía incluida con sabor cubano”*

Los objetivos estratégicos establecidos son:

1. *Lograr el fortalecimiento del trabajo político ideológico y el reforzamiento de los valores en todos los cuadros y trabajadores*
2. *Lograr una efectiva gestión comercial, que de cumplimiento al plan de ingresos, unido a una eficaz actividad de riesgo.*
3. *Implementar una adecuada estrategia de eficiencia que nos permita dar cumplimiento a las cifras comprometidas en el plan de aportes.*
4. *Garantizar una correcta política logística, capaz de satisfacer las demandas de la organización, manteniendo una notoria presencia de productos nacionales.*
5. *Consolidar la estrategia energética del Hotel, en aras de garantizar el cumplimiento de los indicadores planificados.*
6. *Gestionar un sistema de calidad que tenga como resultado altos niveles de satisfacción del cliente.*
7. *Mejorar el producto Brisas Guardalavaca, a través de una integrada coherente estrategia de inversiones, reposiciones y reparaciones capitales.*
8. *Perfeccionar el sistema de gestión ambiental, logrando un producto turístico de clientes y trabajadores en armonía con el entorno.*
9. *Lograr un sistema de gestión de capital humano y atención al hombre que permite altos niveles de productividad del trabajo y motivación de los trabajadores.*
10. *Perfeccionar el sistema de dirección y gestión empresarial, diseñando nuestro verdadero traje a la medida.*
11. *Fomentar un sistema de control interno que asegure un óptimo control de los recursos, sustentado en la prevención de las causas y condiciones constitutivas de delito.*
12. *Elevar la efectividad de los sistemas de seguridad y protección, potenciándolo como uno de los principales atributos de nuestro producto.*
13. *Asegurar nuestra contribución a la invulnerabilidad militar de la revolución, mediante la implementación y cumplimiento consecuente de las tareas vinculadas a la defensa*

La dirección muestra una cultura participativa, con la existencia de espacio para el debate colectivo y la búsqueda de las nuevas ideas.

Los principales grupos de interés reconocidos en la entidad son: el Gobierno y el Partido Provincial de Holguín y del municipio Banes; la Delegación Provincial del MINTUR, como representante de los intereses del Ministerio de Turismo; la Delegación

Provincial del CITMA, como organismo rector de la gestión ambiental; los órganos de Ministerio del Interior, para regular diferentes acciones de seguridad y las organizaciones sindicales; así como desde el punto de vista interno: los directivos y trabajadores.

La tecnología existente en la entidad, había sido rehabilitada en gran medida luego del paso del huracán ike, por lo que no constituía el principal elemento restrictivo del desempeño de la organización.

Desde el punto de vista financiero se observaban niveles de ingreso por debajo de las potencialidades del hotel, al igual que el índice de costo por peso.

En lo concerniente a la fuerza de trabajo se contaba con 430 trabajadores; de ellos: 149 obreros, 224 servicios, 43 técnicos, 14 dirigentes. Se observaba un predominio del nivel escolar de 12 grado (54.65%), seguido de los técnicos medios (18.37%) y nivel superior (14.19 %), por lo que se puede decir que el nivel cultural es elevado si se tiene en cuenta que el 87,21 % de la plantilla está entre nivel medio superior y nivel superior; de igual forma el sexo masculino resulta ligeramente mayoritario con un 52.79%. El 53.95% de las personas poseen una edad entre 31 y 40 años, seguidos por el 30.23% en el grupo de edad de 41 y 50 años, como se observa la fuerza de trabajo es relativamente joven pero con cierta madurez. De los 430 trabajadores 369 son contratos indeterminados, 48 contratos indeterminados cíclicos, 12 contratos determinados por sustitución de titulares ausentes por distintas causas y 1 servicio social. Por otra parte aunque la empresa cuenta con casi el 100 % de los profesiogramas elaborados con sus matrices de competencias, no se ha realizado una caracterización de los trabajadores teniendo en cuenta este importante aspecto.

**Paso 7: Valoración de los factores de evolución:** En el análisis de los factores de evolución normal de la plantilla se identificaron 6 posibles licencias de maternidad, 5 jubilaciones y se pronosticaron 5 bajas voluntarias atendiendo a la media histórica de los últimos años.

En lo referente a los factores de evolución por decisiones estratégicas se identificaron que pudieran existir cambios sustanciales si la política del nuevo presidente de Estados Unidos varia con respecto a Cuba, estimándose que si esto se flexibiliza con que solamente el 1 % de los estadounidense decida visitar a nuestro país en el año, el país recibirá el doble de la cantidad de turismo que hoy recibe, trayendo consigo que la

ocupación lineal de la entidad objeto de estudio se mantenga por encima del 90 % de ocupación durante todo el año, lo que incidiría considerablemente en la planeación de los recursos humanos de la entidad, ya que habría que diseñar una planeación para un solo nivel de ocupación durante todo el año, eliminándose las diferencias entre la temporada alta y la baja.

**Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos humanos:** en esta etapa se trabaja en la confección del cuadro de mando integral de recursos humanos que permitirá el control del logro de lo planificado.

**Paso 8: Diseño del cuadro de mando integral,** el equipo de trabajo analizó las posibilidades de aplicación del cuadro de mando Integral modificado concluyendo que era posible aplicarlo íntegramente, los resultados se muestran en la **tabla 3-1**.

**Etapa 3: Ajuste de la estrategia de la gestión de los recursos humanos:** en la misma, en función de los resultados del cuadro de mando integral, se definieron las estrategias de gestión de recursos humanos y las acciones para concretarlas.

**Paso 9: Análisis de los resultados del cuadro de mando integral:** se desarrolló una valoración cualitativa de los indicadores establecidos, los que se comentan a continuación

#### **Perspectiva de procesos:**

Aunque el inventario de personal se encontraba automatizado mediante el programa tempus, existen informaciones importantes de salud y otras relacionadas con las competencias laborales de los trabajadores que no se registran; aunque estaban elaborados los profesiogramas con sus matrices de competencia existían 15 cargos homólogos que tenían definidas las mismas competencias para todos los trabajadores que se desempeñaban en estos, sin embargo, no todos realizaban el mismo trabajo; la planeación de recursos humano solamente se limitaba al análisis de la plantilla; la evaluación del desempeño se caracterizaba por mostrar un carácter formal, donde la gran mayoría de los trabajadores eran evaluados de bien y no guardaba relación con

**Tabla 3-1. Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos**

Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Crecimiento						
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Inventario de personal	IIP		X			Satisfacción laboral	ISL				
ADCO	IADCO	X				Perspectivas	IPp		X		
Planeación	IP	X				Ausentismo	IA	X			
Evaluación del desempeño	IED				X	Aprovechamiento de la J.L.	AJL			X	
Formación	IF		X			Fluctuación	IFI		X		
Recompensa	IR		X			Influencia de los empleados	IIE			X	
SHO	ISHO		X			Compromiso	ICp		X		
Sistema de trabajo	IST		X			Congruencia	IC		X		
Perspectiva de Clientes					Perspectiva Económica						
Productividad del trabajo	PT		X			Gasto de salario por peso de ingreso	GS/PI		X		
						Gasto de GRH por peso de ingreso	GGRH/PI			X	
Satisfacción de los clientes	ISC		X			Gasto de GRH del total de gastos	GGRH/TG			X	
						Correlación SM-PT	CSMPT		X		
Índice de repitencia	IRp		X			Gasto de salario por valor agregado	GS/VA		X		
						Gasto de salario por turistas días	GS/TD		X		

Legenda: D: Deficiente A: Aceptable S: Satisfactorio AS: Altamente satisfactorio

**Fuente:** Modificado de De Miguel Guzmán, 2006

los resultados del trabajo, además no se utilizaban sus resultados en función de las acciones de formación o promociones futuras; las acciones de formación no cubren las necesidades existentes sobre todo en lo referente a la superación en el departamento de servicios técnicos; mientras las recompensas no se consideran satisfactorias en lo referido a la vinculación al resultado y la suficiencia del salario ya que existía disgusto en los trabajadores por no poderse aplicar el pago de estimulación en moneda nacional que se tenía previsto como empresa en perfeccionamiento empresarial. La gestión de la seguridad no era satisfactoria, ya que aunque se encontraban el 100% de los obreros actualizados en lo referente a las instrucciones periódicas, se habían reportaban 11 accidentes de trabajos en el año anterior, fundamentalmente en el área de cocina y servicios gastronómicos; en los sistemas de trabajo se observaron pocos documentos rectores de las actividades que se realizan.

#### **Perspectiva de crecimiento:**

El índice de ausentismo es de 7,3%, como se puede observar elevadísimo siendo los certificados médicos la causa principal y los departamentos de servicios gastronómicos, cocina y regiduría de pisos los que mas inciden en el deterioro de este indicador, los trabajadores con mayor cantidad de certificados médicos son los ocupantes de los cargo donde mas se evidencia la falta de personal, el de aprovechamiento de la jornada laboral es del 90.3%, se observó un índice de fluctuación de 5,4 % el cual resulta elevado para esta entidad, motivado fundamentalmente por el exceso de carga de trabajo y la disminución que ha tenido el monta ha pagar por concepto de estimulación en CUC.

En lo referente a esta perspectiva se observaron dificultades en la satisfacción laboral concentrada en la estimulación material, el salario resulta insuficiente y la disminución de la estimulación en divisas.

Para evaluar el resto de los índices establecidos se encuestaron a 102 empleados<sup>5</sup> utilizando un muestreo aleatorio simple, tratando de no repetir todos los instrumentos en un mismo trabajador. La influencia de los empleados se considera satisfactoria al plantear los trabajadores que sus opiniones son escuchadas y que existe la oportunidad para expresarlas en las asambleas de eficiencia, mediante el comité de calidad, en las reuniones de información etc, sin embargo los niveles de compromiso y congruencia no

---

<sup>5</sup> El tamaño de muestra se determinó de acuerdo al procedimiento utilizado por De Miguel Guzmán 2006.

muestran un comportamiento similar puesto que los obreros perciben que no existen coincidencia entre los objetivos de la organización y los de ellos, así como que ellos no se benefician en igual medida que la entidad de acuerdo con los resultados alcanzados. Todo lo anterior afecta el compromiso donde el 33% de los obreros plantean que abandonarían la entidad tan pronto cuenten con una oferta más atractiva de empleo.

### **Perspectiva de clientes:**

Los niveles de productividad por valor agregado del trabajo alcanzan valores de 4.66 MP los que no se consideran bajos en términos absolutos; sin embargo, esta por debajo de las potencialidades de la empresa y de la media histórica de la misma. En cambio, la satisfacción de los clientes si se encuentra afectada por varios motivos, entre los que destacan:

- Demoras en la prestación del servicio por falta de personal
- Poca variedad de la comida por no contar con la cantidad de personas suficientes para realizar servicios de show cooking en las pastas, tortillas, Flambee, asado en púa
- Problemas con la calidad de la elaboración por no tener el personal necesario para ofertar platos al instante y aplicar el servicio show cooking
- No existe una amplia variedad en los espectáculos, ya que en el equipo de animación exciten trabajadores que no tienen todas las competencias requeridas para desempeñarse en esta actividad lo que limita la cantidad de espectáculos a realizar.

### **Perspectiva económica:**

Los índices de Gasto de GRH por peso de ingreso y Gasto de GRH del total de gastos no fue posible establecerlos con precisión por no contarse con los mecanismos contables establecidos para tales efectos, aspecto en el que se trabaja en la actualidad, no obstante se estima que estos resultan bajos. Mientras la correlación salario medio-productividad se comporta con valores de 1.0805 y la relación gasto en salario por peso de ingreso es de 0,13. La relación gasto de salario por valor agregado es de 0,29 y gasto de salario por turistas días es de 8.85 \$/Turistas días, considerándose estos indicadores ligeramente por encima de la media historia de la empresa, esto se debe en cierta medida a la no existencia de una adecuada planeación de recursos humanos ya que en algunas ocasiones existen insatisfacciones de clientes como las ya

analizadas en las perspectivas de clientes que han provocado que este no repita su estancia en la instalación, con la correspondiente pérdida de ingresos para la entidad. Al igual que en ocasiones no se actúa con la rapidez suficiente cuando ocurre una disminución en los niveles de ocupación de la instalación provocando un gasto de salario elevado sin respaldo productivo.

**Paso 10: Conformación de las estrategias de GRH:** A partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la organización y mediante el trabajo en grupo del área de recursos humanos y del consejo de dirección, se diseñaron las estrategias necesarias para facilitar el desarrollo de los procesos de la GRH. Para ello se definieron las acciones generales siguientes:

- Desarrollar la planeación cualitativa de los cargos existentes en la entidad y la determinación de los nuevos cargos a fomentar.
- Determinar la cantidad de personal necesario por cargo en dependencia de los niveles de ocupación para poder responder a la demanda del mercado, incrementar los niveles de ingreso y productividad, así como reducir el índice de ausentismo y de accidentes de trabajo.
- Perfeccionar los mecanismos de superación, potenciando la formación técnica.
- Perfeccionar y aplicar el sistema de pago previsto por el perfeccionamiento empresarial para que estimule los niveles de satisfacción, compromiso y congruencia.
- Potenciar a través del desarrollo del sistema de gestión de la calidad lo relativo a sistema de trabajo.
- Perfeccionar el inventario de personal y los mecanismos de explotación de las evaluaciones del desempeño.

**Paso 11: Programación de las acciones para cumplir las estrategias establecidas:** en todos los casos se estableció como máximo responsable de las estrategias a desarrollar al jefe del área de gestión de recursos humanos, ejecutando las mismas en orden consecutivo a como fueron mencionadas y estableciendo como plazo máximo de cumplimiento un año.

### 3.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos

Partiendo de los resultados de las etapas precedentes se comenzó a determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno.

**Eta** **pa 1: Determinación de las necesidades de la entidad:** se establecieron las competencias generales de la organización, las particularidades de la entidad y el análisis de las unidades organizativas existentes.

**Paso 12: Determinación de las competencias externas y de la organización.** Como competencias externas se definieron:

- Prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera con calidad
- Comercializar servicios de opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico con calidad.
- Comercializar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente con calidad.

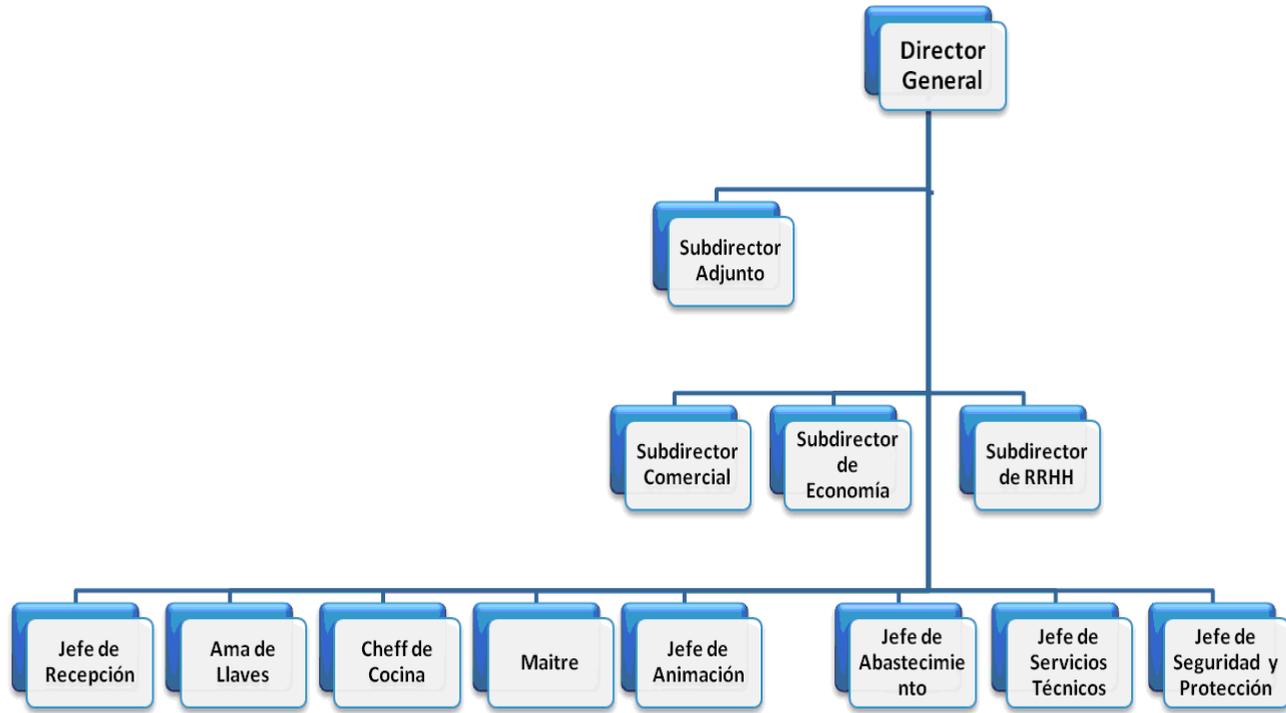
En lo referente a las competencias de la organización estas quedaron definidas como:

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Orientación hacia el cliente
- Capacidades técnico-profesionales vinculadas a la actividad hotelera.

**Paso 13: Precisar las particularidades de la entidad:** La organización se divide en cuatro direcciones de trabajo: dirección, recursos humanos, economía y comercial y 8 departamentos: abastecimiento, recepción, ama de llaves, servicios gastronómicos, animación, seguridad, cocina y servicios técnicos. **(ver figura 3-1)**

**Paso 14: Análisis de las políticas de calidad:** Se analizaron todos los estándares de calidad que influyen en la planeación de recursos humanos y que se establecen para una instalación hotelera con categoría de 4 estrellas, los estándares establecidos para

Figura 3-1 Organigrama de Dirección del Hotel Brisas Guardalavaca



los hoteles pertenecientes a la marca Brisas del grupo Cubanacan y los propios estándares de calidad de la instalación, por ejemplo en el cargo Camarero de Habitaciones se definieron todos estos estándares para calcular la cantidad de trabajadores, primeramente se determinó que el cambio de ropas de cama para un hotel con esta categoría debe ser días alternos, luego se analizó la cantidad de lencería que debía colocar la camarera en la habitación para cumplir con estas políticas, la cantidad de insumos a colocar en la habitación en dependencia del tipo de habitación y del tipo de cliente, es importante destacar la necesidad de una revisión periódica de este aspecto ya que estos estándares de calidad pueden tener variación, por ejemplo anteriormente las habitaciones no contaban con cafetera ni con sombrillas, sin embargo recientemente se le incorporó cafeteras a todas las habitaciones, lo que conlleva a un incremento en el volumen de trabajo ya que hay que limpiar la cafetera en cada habitación y colocar las mini dosis de café, al igual que en el caso de la sombrilla, la camarera debe de revisar el estado técnico de la misma y cambiarla si se encontrara con algún desperfecto, Es importante destacar que el presente estudio se realizó teniendo en cuenta estos nuevos cambios. Por otra parte a la hora de elaborar o actualizar el profesiograma con sus respectivas matrices de competencia es importante tener presente el análisis de las políticas de calidad. Ya que este paso no solo influye en la parte cuantitativa de la planeación sino en la cualitativa también.

**Paso 15: Análisis de las unidades operacionales (UO):** Las competencias establecidas para las unidades operacionales se pueden resumir en:

- Capacidad para el trabajo en equipos
- Confianza y seguridad en sus acciones
- Integridad personal
- Orientación al servicio al cliente
- Creatividad
- Disposición hacia la superación y (o) actualización en la esfera de actuación profesional

**Etapa 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio,** se establecieron los cargos necesarios y se confeccionaron los profesiogramas para cada uno de ellos, con sus respectivas matrices de competencias.

**Paso 16: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes:** se determinó que eran necesario un total de 68 cargos, en el **anexo 1** se muestra la nomenclatura de estos. El análisis de las funciones permitió concluir que se eliminan de la plantilla que presentaba la entidad los cargos siguientes:

Director Asistente

Cocinero A (Jefe de Brigada)

Jardinero A (Jefe de Brigada)

Y se crean o se incrementan nuevos cargos en la platilla propuesta.

Técnico B en regiduría de pisos

Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de brigada)

Jardinero B (Jefe de brigada)

Se elimina de la plantilla el Director Asistente, pues las funciones de este cargo son asumidas perfectamente por el Subdirector Adjunto, igual ocurre con el Cocinero A (Jefe de Brigada) que es eliminado y las funciones son asimiladas por los Maestros Cocineros, ya que estas funciones son más específicas para este cargo, el Jardinero A (Jefe de Brigada) se elimina y se crea la plaza como Jardinero B (Jefe de Brigada) ya que las funciones que se cumplían en este cargo son típicas del nuevo cargo creado y se crea el cargo de Técnico B en Regiduría de Pisos y Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de brigada) en el departamento de ama de llaves para cumplir con funciones que antes eran llevadas por algunos Camareros de Habitaciones (JB) y estas no se correspondían con sus funciones.

**Paso 17: Elaboración o ajuste de los profesiogramas:** Se elaboraron el 100% de los profesiogramas necesarios con las matrices de competencias correspondientes, en el **anexo 2** se puede observar como ejemplo el profesiograma del cargo de Camarero de Habitaciones

**Etapa 3: Determinación de la plantilla necesaria:** La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los distintos niveles de ocupación.

**Paso 18: Identificar los posibles niveles de ocupación:** Se definen 2 niveles de ocupación, un nivel cuando el hotel presenta más del 85 % de ocupación, básicamente

en los meses de temporada alta y un nivel entre el 50% y el 85% que es el rango donde se mueve el hotel en los meses de temporada baja.

### **Paso 19: Determinación de la plantilla por niveles de ocupación:**

El análisis se inició por la determinación de los cargos unitarios, los que se resumen a continuación:

1. Director General
2. Subdirector Adjunto
3. Asesor Jurídico B
4. Secretaria
5. Jefe de Seguridad y Protección
6. Técnico de Seguridad y Protección
7. Subdirector Económico
8. Especialista "B" en Gestión Económica (Especialista Principal)
9. Subdirector de Recursos Humanos
10. Subdirector Comercial
11. Especialista en Comercialización del Producto Turístico
12. Especialista "B" en Gestión de la Calidad
13. Técnico "B" en Relaciones Públicas Para el Turismo (Especialista Principal)
14. Jefe de Recepción Hotelera
15. Recepcionista Hotelero (Jefe de Brigada)
16. Ama de Llaves
17. Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de Brigada)
18. Maitre de Hotel
19. Chef de Cocina
20. Maestro Panadero Repostero (Jefe de Brigada)
21. Jefe de Higiene
22. Auxiliar General de Cocina (Jefe de Brigada)
23. Jefe de Animación y Recreación
24. Animador Turístico (Especialista Principal)
25. Auxiliar General de Áreas de Playa
26. Jefe de Abastecimiento
27. Encargado de Almacén
28. Técnico "B" en Abastecimiento Para el Turismo.

29. Jefe de Servicios Técnicos
30. Jardinero "B" (Jefe de Brigada)
31. Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Jefe de Brigada)
32. Especialista "C" en Ahorro y Uso Racional de la Energía

Estos cargos unitarios son necesarios para los 2 niveles de ocupación.

Se continuó el análisis para el resto de los cargos, calculándose la cantidad de personas necesarias para los 2 niveles de ocupación, en el **anexo 3** se muestra un ejemplo de cómo se procedió para determinar las necesidades cuantitativas de personas del cargo camarero de habitaciones.

La Determinación de la relación entre cargos se puede ejemplificar con el cargo Cocinero A y Auxiliar General de Cocina. El cargo Cocinero A es independiente y el cargo Auxiliar General de Cocina es un cargo dependiente, la cantidad de Auxiliares de Cocina depende en gran medida de la cantidad de Cocineros. Por normas higiénicas sanitarias se prohíbe que el cocinero Limpie el piso y ejecute otras actividades, por lo que el auxiliar general de cocina es el encargado de limpiar el piso, fregar las ollas, las vajillas, llevar los desechos sólidos hasta el supiadero, evitando que el cocinero realice estas acciones para que no ocurra contaminación cruzada. La relación de cantidad de Auxiliares de Cocina por cantidad de Cocinero se determina en dependencia de las características de cada restaurante y del servicio que se oferte.

En el **anexo 4** se puede observar una tabla donde se muestra la cantidad de personas por cargos que presentaba la entidad y la cantidad de personas propuestas derivadas del estudio realizado, ambas se presentan para los 2 niveles de ocupación definidos, además se adiciona una columna para los trabajadores cíclicos ya que esta plantilla es llevada muy de cerca por las instalaciones hoteleras, los cíclicos no son más que los trabajadores que laboran en el nivel de ocupación de más del 85 % y no lo hacen en el nivel de ocupación de menos del 85 %, por tanto el valor que se refleja en esta columna no es más que la diferencia entre los 2 niveles de ocupación.

Los departamentos que mayor incrementos tienen en la plantilla son Servicios Gastronómicos, Cocina y Regiduría de Pisos, son precisamente los 3 departamentos con mayor índice de ausentismo y con mayor cantidad de accidentes de trabajo, además Cocina y servicios gastronómicos son los 2 departamentos con mayor porcentaje de clientes insatisfecho tienen por lentitud en el servicio; Por lo que con la

nueva planeación de recursos humanos debe existir una mejora considerable en estos 3 indicadores, aumentaría la satisfacción de los clientes lográndose reducir el tiempo de espera, además en el caso de cocina con el incremento de la plantilla se podría incrementar la oferta de comida mediante el show cooking, atacando con esto las 2 causas que mas clientes insatisfecho provocan, estas son variedad del menú con 16.36 % de clientes insatisfechos y calidad de la comida con 13.02 %. Por otra parte al realizar una mejor planeación de recursos humanos se reduciría un tanto la presión de trabajo, trayendo esto consigo una disminución de los certificados médicos y de los accidentes de trabajo, impactando directamente esto en la salud de los trabajadores y en la eficiencia de la empresa ya que la mayor parte del pago por subsidio es llevado a gasto por la empresa, deteriorando de esta forma los indicadores de eficiencia. Para que se tenga una idea de la magnitud de esto, durante el año 2008 la empresa llevo a gasto alrededor de 18 000 pesos de pago de subsidio por sobrepasarse del 1,5 % que es lo que se tiene establecido.

Por otra parte el análisis de los profesiogramas fue utilizado no solo como patrón para realizar el cálculo de la plantilla para los distintos niveles de ocupación, sino también para diagnosticar al personal de la instalación de acuerdo al profesiograma y a las matrices de competencias exigidas para cada cargo, determinándose con esto que en el departamento de animación existen 2 trabajadores que ocupan el cargo de Animador Turístico que no tienen todas las competencias requeridas para desempeñarse en este cargo, por lo que se sugirió enviarlos a un curso de recalificación en esta especialidad en la escuela de Hotelería y Turismo “Nuevos horizontes” de Holguín con el objetivo de que alcancen las competencia necesarias para desarrollarse en este importante cargo.

**Etapa 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GRH:** se desarrolló un paso dirigido a planear la realización de los restantes procesos de la GRH, como se describe seguidamente.

#### **Paso 20: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GRH**

Primeramente se realizó un estudio de las competencia que poseían los compañeros que ocupaban las plazas que desaparecieron, lográndose la reubicación de 6 de ellos en plazas de nueva creación, luego se inicia a través de la agencia de empleo el reclutamiento de personas para ocupar 26 plazas (10 de nueva creación que aun

quedaban por cubrir y 16 por pérdidas previsibles) es importante destacar que la agencia cuenta con suficiente personal preparado fundamentalmente en las áreas de resultados claves, de igual forma debían planificarse el perfeccionamiento de todas las dificultades detectadas a través del Cuadro de Mando Integral. Además resultaba recomendable proceder a planificar el presupuesto para cada una de las actividades planificadas vinculadas con la GRH, Recomendándose no exceder de las posibilidades reales que ofrecía la disponibilidad financiera de la entidad

De igual modo se trazaron las líneas de acciones para asegurar el trancito de una planificación a otra, entre estas políticas se encuentran.

- El proceso de selección se inicia 15 días antes de la fecha prevista para ser efectiva la baja. (no planificándose el proceso de reclutamiento ya que este corre a cargo de la agencia empleadora)
- El proceso de inducción se inicia un día antes de ser efectiva la baja.
- La evaluación del desempeño se concluye en los últimos 5 días del mes.
- La estimulación material se efectúa en los primeros 5 días del mes, excepto la estimulación en cuc, la cual se efectuara entre el día 10 y 15 de cada mes.
- Las actividades de formación, en materia de dirección, se realizaran los sábados alternos.
- Las actividades de formación de calidad se alternaran con las de formación en ingles y se realizaran 2 veces a la semana cada una en el horario de 3:00 a 5:00 PM que es el horario de menor carga de trabajo y de mayor comodidad para el retorno de los trabajadores a sus domicilios.
- Las actividades de formación en la especialidad se realizan de modo rotativo, pasando por la escuela de Formatur (Obreros) y los sábados para el personal técnico en coordinación con la universidad.

### **3.4 Fase 4: Implantación y ajustes**

En estos momentos se encuentra en fase de implantación cada una de las acciones previstas en los pasos anteriores con vistas a mejorar los niveles de desempeño de la gestión de recursos humanos, una vez que esto se logre se procederá a desarrollar un

nuevo ciclo de control que evidenciará nuevas deficiencias que permitan potenciar la mejora continua.

### 3.5 Conclusiones parciales

La aplicación desarrollada ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

1. La aplicación del procedimiento perfeccionado para la planificación integral de los recursos humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca permitió evidenciar la pertinencia de este en la práctica.
2. De igual forma su aplicación permitió identificar acciones de mejora de la gestión de recursos humanos en la entidad, entre estas se destacan:
  - La planificación cualitativa: se elaboró el 100% de los profesiogramas con sus respectivas matrices de competencia de cada uno de los cargos existentes
  - Analizar las políticas de calidad, determinando como influyen estas en la planeación de los recursos humanos.
  - La planificación cuantitativa de las necesidades de personal, donde se determinó:
    - Total de cargos: 68
    - Cargos unitarios: 32
    - Cargos eliminados de la plantilla: 3
    - Cargos de nueva creación: 3
    - Personas que se necesita a largo plazo: 16
  - La programación de los procesos de la GRH para enfrentar las deficiencias del sistema y el déficit de personal existentes por diversas causas.
3. De manera general, permitió un mejor posicionamiento que contribuya a incrementar el índice de satisfacción, lo cual deberá influir positivamente sobre los ingresos. Además de proporcionar una disminución en los gastos por concepto de subsidios.

---

## CONCLUSIONES

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

1. Aunque en la literatura consultada se observa la existencia de varios enfoques metodológicos relativos a la planeación de recursos humanos, la más acertada atendiendo a su concepción integradora es la De Miguel Guzmán (2006); sin embargo esta presenta cualidades susceptibles de mejora como son, no realizar el calculo de la plantilla teniendo en cuenta los distintos niveles de ocupación, no considerar la relación entre cargos y no partir del análisis de las políticas de calidad.
2. En función de las dificultades encontradas en el procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos propuesto por De Miguel Guzmán (2006) se desarrolla una propuesta perfeccionada de la misma donde logra mantener los aportes de estas y superar las deficiencias analizadas.
3. La entidad Hotel Brisas Guardalavaca presenta afectaciones en la satisfacción de sus clientes, niveles de Ingreso e índice de costos por peso donde entre otros aspectos inciden dificultades en el desarrollo de proceso de gestión de recursos humanos producto al desarrollo deficiente del proceso de planeación integral de los recursos humanos.
4. El procedimiento modificado se aplicó en el Hotel Brisas Guardalavaca permitiendo identificar y desarrollar acciones de mejora de los procesos de recursos humanos, al efectuar un análisis de la composición de la plantilla actual identificándose nuevas necesidades de cargos, así como la confección de los profesiogramas y matrices de competencias e iniciar acciones para enfrentar la pérdidas previsibles de 16 trabajadores.
5. Con la planeación desarrollada se espera incidir favorablemente en la salud de los trabajadores disminuyendo accidentes de trabajo y certificados médicos, así como en la satisfacción de los clientes e índices de costos por peso.
6. Su aplicación permitió que esta empresa se encuentre en mejores condiciones para continuar con el Perfeccionamiento Empresarial.

## RECOMENDACIONES

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

1. Establecer un seguimiento sobre el avance de los resultados y la introducción de los cambios surgidos, así como un monitoreo continuo del cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico.
2. Profundizar en el perfeccionamiento del procedimiento y los indicadores propuestos; así como valorar la posible automatización del procedimiento en general y del sistema de indicadores en particular.
3. Sugerir a la casa matriz de Hoteles Cubanacan, la extensión de las experiencias de aplicación de la tecnología para la planeación de los recursos humanos a otras organizaciones similares de subordinación nacional.
4. Continuar la promoción de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Aguilera Cáceres, D. (2008). Modelo para la elaboración de una estrategia de desarrollo del turismo cultural en el destino Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
2. Aguilera Martínez, A. (2001). Perfeccionamiento de la planeación de recursos humanos en el sistema alternativo de mantenimiento (SAM). Una aplicación en la industria textil cubana. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
3. Angulo Candendo, K. y otros (2001) Propuesta de un procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los recursos humanos. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Holguín.
4. Avila, J. y otros (2009). "Administración de Recursos Humanos". En <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.cpm/2009/04/unidad-ii-planeación-de-recursos.html>.
5. Ayala Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana, Cuba.
6. Barranco Saiz F.J. (1994). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
7. Bayón, F. y García, L. (1992). Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Síntesis, Madrid.
8. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
9. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D. C Colombia. 380p.
10. Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. Management International Review. p 45.
11. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
12. Carmenate Silveira, R. (2007). Procedimiento para la mejora de la seguridad y salud de las camareras de pisos de las instalaciones hoteleras. Tesis en opción al título académico de Master en Gestión Turística.—Universidad de Oriente, 2007

13. Casanova A. y Otros, (2002). Estructura económica de Cuba, T1. Editorial Felix Varela. La Habana. Cuba
14. Casanueva Rocha, C. y otros, (2000). Organización y gestión de empresas turísticas Ediciones Pirámide 2000. Madrid, España.
15. Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. En [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_06\\_07/aci02607.htm#cargo](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm#cargo)
16. Castro Ruz, F. (2003). Palabras en la inauguración del Hotel Playa Pesquero, Holguín. Cuba
17. Castro Ruz, F. (2004). Discurso de clausura XV Convención de Turismo, Mayo. Ciudad de la Habana. Cuba.
18. Caveró, C.E. (2004). La calidad retos actuales. En <http://www.calidadlatina.com>.
19. CETSS (1985) Código del Trabajo de la República de Cuba (ley 49/84)). Ciudad Habana. Cuba.
20. Cisnero Rodríguez, L. y Varona López, E. (1993). Valoración de la imagen del hotel Pernik por los trabajadores de dicha instalación turística. Tesis para optar por el título de Licenciado en Economía. Ed. UHo, Holguín, 83p.
21. Conde Pérez, E. M. (2003). Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
22. Cooper y otros, (2003). Tourism: principles and practice. Essex-England: Longman Group. USA.
23. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
24. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
25. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
26. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
27. Delgado Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. En <http://www.gestióndelconocimiento.com>.

28. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
29. 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.
30. Dessler, G. (2002). Administración de Personal. Octava edición. Prentice-Hall. México.
31. Dolan Simón, L. y otros. (2003). La Gestión de Recursos Humanos. 2 ed. Mc Graw-Hill.
32. Escat Cortes, M. (2009). Concepto y Contenido de la Planificación. En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/conceptos-y-contenidos-de-la-planificacion-en-recursos-humanos.htm>
33. Ferradaz García, I. (2001). "La espiral del turismo". Revista Habanera No 2.
34. Figuera, M.A. (2000). "Turismo y desarrollo, las recientes experiencias cubanas y su proyección al futuro" Revista Business Tips on Cuba, No5.
35. Fundipe (2004). Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas. Editorial: Price Waterhouse Coopers, (fundación para el desarrollo de la formación de recursos humanos).
36. García Buades, E. (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
37. Gómez Mejías, L. R. (2000). Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
38. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
39. Hernández Pérez, G. y Martínez Martínez, C. (2001). Los profesiogramas pieza clave en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico. Revistas de Investigaciones Turísticas. Vol 1. No.0.
40. Huselid, M.A. (1997). The impact of human resource management practices of turnover. Productivity and corporate financial performance. Academy of management journal, vol. 38 (3).
41. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". En Rev. Capital Humano. España, No. 119.

42. Irons, K. (2003). Entender las expectativas reales de los clientes en servicios. En <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Marketing%20y%20CRM/Entender%20las%20Expectativas%20de%20los%20Clientes.doc>.
43. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
44. Lozano González, O. (2001). La naturaleza del mejoramiento continuo. Revista productividad, año VI, No 39. SINTEC. Consultores México.
45. Lozada Luzbeli (2009) Planeamiento de Recursos Humanos. En <http://www.monografias.com/trabajos67/planeamiento-recursos-humanos/planeamiento-recursos-humanos.shtml>.
46. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
47. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
48. Martini, A. (2007). Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica 1ra Ed. - Buenos Aires: FEHGRA, 2007.
49. Martín Rojo, I. (2000). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
50. Maynard, H. (1996). Manual de Ingeniería y Organización Industrial, Ed. ENPES, La Habana.
51. Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
52. MINTUR (2001/a/). "Excelente futuro del turismo en Cuba". Informe de rendición de cuentas ante la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, Granma, 4 de agosto.
53. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
54. MTSS (2001). Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de fuerza de trabajo. La Habana, Cuba.

- 55.MTSS (2006a). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
- 56.MTSS (2006b). Resolución 28. Resolución sobre calificadoros de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
- 57.MTSS (2006c). Resolución 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. La Habana. Cuba.
- 58.MTSS (2007). Resolución 21. Resolución sobre la evaluación del desempeño. La Habana. Cuba.
- 59.NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.
- 60.Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara, cuba.
- 61.Niebel, B. (1997). Métodos, Tiempos y Movimientos. Editorial. Alfaomega. México.
- 62.Nieves Julves, 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 Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
- 63.Pereda, S. (1999/a/). Los puestos de trabajo en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- 64.Pérez Campdesuñer. R.(2005). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
- 65.Quintana R. y otros (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Ed. TRADINCO. Montevideo, Uruguay.
- 66.Recio Figueras, E. M. (1986). La planificación de los Recursos Humanos en la empresa. Barcelona. España: Editorial Hispano Europea.
- 67.Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997). Editorial Política. La Habana.
- 68.Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los

- niveles estratégico, táctico y operativo.
69. Ruiz-Olalla Corchera, M.C. (2002). Gestión de la calidad en el servicio a través de indicadores externos. España. En <http://www.campus.com/leccion/calidadserv>.
70. 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 "Oscar Lucero Moya". Cuba.
71. Santana Rodríguez. M (2008). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en EMPRESTUR Las Tunas. Tesis para optar por el título de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
72. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
73. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Editorial Limusa: 512p.
74. Simón, C. (2004). Cuadro de Mando Integral de RRHH
75. Soto Álvarez, C. (2003). Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH. En [www.accenture.com/spain](http://www.accenture.com/spain)
76. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
77. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" .Ciudad de la Habana, Cuba.
78. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
79. Yero Rosales. T (2008). Tecnología para la gestión integral de los recursos humanos en un territorio turístico. Tesis para optar por el título de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

80. Zayas Agüero, P. y Clark Bloonfield, M. (1995). Estudio de la imagen de los trabajadores de instalaciones turísticas de la provincia de Holguín, Revista Ciencia Innovación y Desarrollo.
81. Zayas Agüero, Pedro (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

## Anexo 1: Listado de Cargos del Hotel Brisas Guardalavaca

Fuente: Elaboración Propia

1	Director General	35	Capitán de Servicios Gastronómicos en Instalaciones Turísticas (JB)
2	Subdirector Adjunto	36	Capitán de Servicios Gastronómicos en Instalaciones Turísticas
3	Asesor Jurídico B	37	Dependiente de Servicios Gastronómicos en Instalaciones Turísticas.
4	Especialista B en Ciencias Informática	38	Auxiliar General de Cocina
5	Secretaria	39	Chef de Cocina
6	Chofer D	40	Maestro Cocinero (JB)
7	Jefe de Seguridad y Protección	41	Maestro Cocinero
8	Técnico de Seguridad y Protección	42	Cocinero A
9	Subdirector Económico	43	Maestro Panadero Repostero (JB)
10	Especialista B en Gestión Económica (EP)	44	Maestro Panadero Repostero
11	Especialista B en Gestión Económica	45	Operario Panadero Repostero
12	Técnico A en Gestión Económica	46	Jefe de Higiene
13	Subdirector de Recursos Humanos	47	Auxiliar General de Cocina (JB)
14	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	48	Elaborador de Alimentos
15	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	49	Jefe de Animación y Recreación
16	Subdirector Comercial	50	Operador de Audio y Luces
17	Especialista en Comercialización del Producto Turístico	51	Animador Turístico (EP)
18	Técnico B en Servicio de Alojamiento	52	Animador Turístico
19	Especialista B en Gestión de la Calidad	53	Encargado de Actividades y Medios de Recreación Para el Turismo
20	Técnico B en Relaciones Públicas Para el Turismo (EP)	54	Auxiliar General de Áreas de Playa
21	Técnico B en Relaciones Públicas Para el Turismo	55	Especialista en Tratamiento Facial y Corporal
22	Jefe de Recepción Hotelera	56	Jefe de Abastecimiento
23	Recepcionista Hotelero (JB)	57	Encargado de Almacén
24	Recepcionista Hotelero	58	Técnico B en Abastecimiento Para el Turismo
25	Asistente de Recepción Hotelera	59	Chofer C
26	Ama de Llaves	60	Jefe de Servicios Técnicos
27	Camarero de Habitaciones (JB)	61	Técnico A En Servicios Técnicos Para el Turismo
28	Camarero de Habitaciones	62	Electricista de Mantenimiento A
29	Dependiente de Almacén	63	Limpiador de Piscina en Centros Turísticos
30	Ropero	64	Jardinero B (JB)
31	Lavandero Integral	65	Jardinero B
32	Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (JB)	66	Operador de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (JB)
33	Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	67	Operador de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones
34	Maitre de Hotel	68	Especialista C en Ahorro y Uso Racional de la Energía.

## **Anexo 2. Profesiograma del cargo de Camarero de Habitaciones.**

**Fuente:** Elaboración propia.

**Identificación del cargo:** Camarero de Habitaciones **Categoría:** Servicio **Salario:** 335,00

**Misión del cargo:** Limpiar, organizar y decorar las habitaciones del hotel, garantizando la calidad con un alto nivel de excelencia y profesionalidad en los servicios.

### **Tareas o funciones incluidas en el cargo:**

#### **1. Actividades diarias o permanentes:**

- Recoger fuerza de trabajo e insumos en el almacén de ama de llaves.
- Revisar habitaciones vacías limpias para informar al departamento de ama de llaves posibles discrepancia.
- Limpiar el pasillo del área de habitaciones.
- Montar el carro con la lencería e insumos necesarios según nivel de actividad.
- Limpiar, organizar y decorar las habitaciones del hotel garantizando la calidad con un alto nivel de excelencia y profesionalidad en los servicios.
- Reportar de forma inmediata cualquier queja o inconformidad de los clientes.
- Garantiza la limpieza, higiene y conservación del puesto de trabajo y de los equipos que utiliza.
- Entregar y recibir lencería al ropero, manteniendo un estricto control sobre las mismas.
- Otras tareas afines a su cargo.

**Medios materiales y herramientas utilizadas:** Carro de Camarera y equipos de limpieza.

**Tiempo de adaptación:** 2 meses

**Responsabilidad:** Es responsable de la lencería e insumos que están bajo su custodia, así como de las pertenencias de los clientes que están hospedados en su área.

**Relaciones:** Internas: Ama de llaves, Camarero de habitaciones (JB), Ropero y trabajadores del área de mantenimiento.

**Decisión y autonomía:** Las propias del proceso de limpieza organización y decoración.

#### **Condiciones de trabajo:**

- Posición: dinámica.
- Ambiente: buena ventilación, iluminación adecuada, temperaturas agradables, poca humedad.
- Riesgo: asfixia y caída a un mismo nivel.
- Esfuerzo: Físico: Medio Mental: Bajo

#### **Requisitos de formación:**

**Nivel educacional:** medio superior **Nivel idiomático:** I nivel de un idioma extranjero

**Especialidad:** Graduado de regiduría de pisos.

## Anexo 2. (Continuación...)

### Indicadores de competencias del cargo

Competencia	Indicadores de competencia	Valor				
		I	II	III	IV	V
Capacidad Técnico Profesional	Efectúa óptimamente la preparación del puesto de trabajo y monta del carro de camarera en correspondencia con el nivel de actividad al inicio de la jornada laboral					X
	Conocer las prioridades a la hora de seleccionar la habitación a limpiar.					X
	Dominar los estándares establecidos según el tipo de habitación y el tipo de cliente hospedado, para realizar el servicio con la mayor calidad.					X
	Conocer el modo de aplicación de cada producto, así como la dosis a utilizar en cada caso.					X
	Dominar el monte de su área clasificándolos por tipos de recursos y cantidades de cada uno de estos.					X
	Reportar al departamento de mantenimiento averías o quejas de clientes que existan en su área.					X
Capacidad de organización	Conocer los pasos para realizar la limpieza de las habitaciones según el tipo de habitación.				X	
	Ordena todos los medios, insumos y lencería en el carro de camarera o pantry, colocándolos en el lugar que les corresponde.					X
	Observa y cumple con todas las leyes y regulaciones establecidas en el reglamento disciplinario de la entidad					X
	Asiste a todas las actividades programadas por la administración y las organizaciones en el tiempo fijado previamente por estos					X
	Asegura la limpieza, higiene y conservación de los utensilios y equipamiento de limpieza que emplea en su puesto de trabajo					X
	Mantiene una agradable presencia personal acorde con el puesto que ocupa, caracterizado por la pulcritud y correcto uso de su uniforme					X
Capacidad para la ayuda y/o servicio.	Presta sus servicios a todas las personas que lo soliciten dentro de la organización, ya sean clientes externos o internos, experimentando placer en la satisfacción de sus necesidades o deseos				X	
	Se preocupa por conocer las necesidades de sus clientes y el grado de aceptación de la limpieza y decoración, así como de los servicios que presta en general				X	

## Anexo 2. (Continuación...)

Competencia	Indicadores de competencia	Valor				
		I	II	III	IV	V
Capacidad de Solución de problemas.	Propone soluciones imaginativas en situaciones críticas con la lencería o con el estado de las habitaciones e identifica alternativas acorde con las normas técnicas establecidas para el hospedaje.			X		
	Actúa, basándose en sus propias convicciones, sin dejar de regirse por las normas establecidas. Trata de resolver los problemas que se le presentan en el cumplimiento de sus funciones sin esperar la asesoría de la ama de llaves.				X	
	Emprende acciones innovadoras por iniciativa propia, mejorando los resultados y creando oportunidades, para lograr la mejora de su desempeño y el de la entidad.				X	
	Persevera en la solución de los problemas que se presentan en su área en el desempeño de su trabajo, manteniéndose firme y constante en este propósito hasta que pueda resolverlo o hasta comprobar que este objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.				X	
Capacidad para el trabajo en equipo.	Participa como miembro totalmente integrado en un equipo, colaborando incluso cuando los demás miembros se encuentran trabajando en algo que no está relacionado con sus intereses personales.				X	
	Acata orientaciones y se muestra colaborador y diligente en la realización de su trabajo, además trabaja y hace que los demás trabajen colaborando los unos con los otros. Está siempre dispuesto a ayudar a sus compañeros				X	
Capacidad perceptiva y motriz	Muestra elevada destreza manual en el desempeño de sus funciones.					X
	Se desenvuelve con gran flexibilidad física para ejecutar las tareas en su puesto de trabajo				X	
	Demuestra la fuerza física requerida para levantar, mover y trasladar diferentes objetos en el desempeño de sus funciones.				X	
Capacidad para el logro y la acción	Se preocupa por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia, logrando impregnar el sello de la entidad en la limpieza y decoración de la habitación.				X	
	Orienta su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y prioridades del área y de la organización.				X	

## Anexo 2. (Continuación...)

Competencia	Indicadores de competencia	Valor				
		I	II	III	IV	V
Capacidad volitiva	Trabaja para conseguir su satisfacción personal, prioriza la necesidad de alcanzar sus objetivos de trabajo con éxito				X	
	Crea y mantiene un nivel de actividad indicado para desarrollar exitosamente su trabajo, demostrando energía y rapidez en la limpieza y decoración de la habitación.				X	
	Resuelve totalmente cada tarea o función que se le asigna hasta el final y en todas las áreas que estas envuelven, independientemente de su insignificancia					X
	Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, con la esperanza y certeza de éxito en sus resultados				X	
Capacidad de aprendizaje	Muestra facultades para conocer o aprender las diferentes formas de decorar la habitación, nuevos procedimientos, métodos o tendencias en la limpieza y organización, o sea, para adquirir nuevos conocimientos relacionados con el cargo			X		
	Se muestra dispuesto a actualizar sus conocimientos para mejorar su desempeño mediante la formación y/o superación				X	
	Reproduce eficazmente los conocimientos adquiridos a través de la superación, demostrándose en la elevación de la calidad de su trabajo				X	
	Es capaz de retener en su memoria una gran cantidad de pedidos de los clientes, así como la cantidad de lencería extra de cada habitación.			X		
Capacidad para el cambio	Es capaz de modificar su comportamiento, ante situaciones que lo aconsejen como cambio de sus superiores o compañeros de trabajo				X	
	Permanece eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, cambios de áreas de trabajo, incremento en los estándares de calidad			X		
Integridad personal	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo, como las quejas recibidas de clientes por inconformidad con la limpieza realizada o por el horario en que se realizó dicha limpieza, problemas reportados a mantenimiento y no solucionados aún o con el aprovisionamiento de la lencería.				X	
	Mantiene el autocontrol en situaciones estresantes, como la gran cantidad de salidas de clientes en un mismo día y en un mismo horario.					X

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

### **Anexo 3. Determinación de las necesidades cuantitativas de personas del cargo Camarero de Habitaciones en el Hotel Brisas Guardalavaca**

**Fuente:** Elaboración Propia.

Dado que las características de las habitaciones del área del hotel difieren a las de la villa fue necesario realizar los estudios por separado, realizando fotografía y cronometraje en ambas partes con el objetivo de determinar la capacidad de trabajo unitaria en el área del hotel y la capacidad de trabajo unitaria en el área de la villa, en este caso la capacidad de trabajo unitaria no es mas que la cantidad de habitaciones que puede realizar una camarera durante su jornada laboral efectiva.

Para realizar este estudio fue importante considerar los distintos estados en que se pueden encontrar las habitaciones, estos son vacía limpia (VL), vacía sucia (VS) y Ocupada (O).

Los tipos de habitaciones, si es una habitación sencilla, doble, triple o suite.

El cumplimiento de los estándares de calidad que se requieren durante la limpieza de las habitaciones, por ejemplo si la habitación es ocupada se debe de cambiar la ropa de cama cada dos días, la cantidad de insumos que debe de colocarse en la habitación según el tipo de cliente y el tipo de habitación, etc.

Se escogieron camareros de habitaciones con un desempeño promedio y se escogieron áreas donde existiera una representatividad acorde a la media histórica de todos los aspectos descritos anteriormente.

Arrojando como resultado que 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.

Para el cálculo de la cantidad de personas aplicamos la expresión siguiente.

$$CP = \frac{Q}{Cu}$$

Donde Q es la carga de trabajo, en este caso total de habitaciones a limpiar durante la jornada laboral.

### **Anexo 3. (continuación)**

Cu: Capacidad de trabajo unitaria, cantidad de habitaciones que puede limpiar una persona durante la jornada laboral.

Cuando se realiza el cálculo de la plantilla para más de un 85 % de ocupación el valor de Q en el hotel es de 231 habitaciones y en la villa 206 habitaciones.

Como ya se calculo anteriormente la capacidad de trabajo unitaria (Cu) en el hotel es de 15 habitaciones por trabajador y en la villa es 12 habitaciones por trabajador.

Sustituyendo estos datos el resultado arrojado es.

En la villa CP= 17,17

En el hotel CP= 15,40

Se necesitan 17 camareros 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.

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 cantidad de personas necesarias en el área de la villa y la persona que trabajaría con habitaciones en las 2 áreas.

Por lo que la cantidad total de personas en el cargo camarero de habitaciones para el nivel de ocupación mayor al 85 % es el siguiente.

CP total = CP en la villa + CP en el hotel + 1 + cubre francos.

CP total = 17 + 15 + 1 + (17+15+1)/6 = 38,5

Por lo que en total este cargo necesita 39 camareros de habitaciones para este nivel de ocupación.

Para realizar el cálculo para el otro nivel de ocupación se realizó el mismo procedimiento solo que la carga de trabajo varia y se ajusta a este otro nivel de ocupación

## Anexo 4 Cantidad de personas necesarias por cargo en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREA / CARGOS	Plantilla que presentaba la entidad			Plantilla Propuesta			Diferencia		
	-85%	Cíclicos	+85%	-85%	Cíclicos	+85%	-85%	Cíclicos	+85%
<b>DIRECCIÓN</b>									
Director General	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Director Asistente	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Subdirector Adjunto	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Asesor Jurídico B	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Secretaría	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Chofer "D"	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Jefe de Seguridad y Protección	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico de Seguridad y Protección	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>ECONOMÍA</b>									
Subdirector Económico	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Gestión Económica (EP)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Gestión Económica	6	0	6	6	0	6	0	0	0
Técnico A en Gestión Económica	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>									
Subdirector de Recursos Humanos	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos	3	0	3	3	0	3	0	0	0
Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COMERCIAL</b>									
Subdirector Comercial	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista en Comercialización del Producto Turístico	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico "B" en Servicio de Alojamiento	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Gestión de la Calidad	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista "B" en Gestión Económica	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico "B" en Relaciones Públicas Para el Tur. (E.P)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico "B" en Relaciones Públicas Para el Turismo	4	0	4	3	0	3	1	0	1
<b>Subtotal</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>RECEPCIÓN</b>									
Jefe de Recepción Hotelera	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Recepcionista Hotelero (JB)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Recepcionista Hotelero	12	3	15	12	3	15	0	0	0
Técnico A en Gestión Económica	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Asistente de Recepción Hotelera	3	1	4	3	1	4	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>REGIDURÍA DE PISO</b>									
Ama de Llaves	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico B en Regiduría de Pisos	0	0	0	2	0	2	-2	0	-2
Camarero de Habitaciones (JB)	7	0	7	4	0	4	3	0	3
Camarero de Habitaciones	33	7	40	32	7	39	1	0	1
Dependiente de Almacén	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Ropero	6	1	7	6	1	7	0	0	0
Lavandero Integral	3	0	3	3	0	3	0	0	0

## Anexo 4 (Continuación)

Limpiador de área en Centros Turísticos (JB)	0	0	0	1	0	1	-1	0	-1
Limpiador de área en Centros Turísticos	16	4	20	18	4	22	-2	0	-2
<b>Sub Total</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>80</b>	<b>69</b>	<b>12</b>	<b>81</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>SERVICIOS GASTRONÓMICOS</b>									
Maître D'Hotel	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Capitán de Serv. Gast. en Instalaciones Turísticas (JB)	3	0	3	3	0	3	0	0	0
Capitán de Serv. Gast. en Instalaciones Turísticas	8	1	9	8	1	9	0	0	0
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	77	17	94	81	17	98	-4	0	-4
Auxiliar General de Cocina	5	1	6	5	1	6	0	0	0
Dependiente de Almacén	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>114</b>	<b>99</b>	<b>19</b>	<b>118</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>
<b>COCINA</b>									
Chef de Cocina	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Maestro Cocinero (JB)	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Maestro Cocinero	9	0	9	9	1	10	0	-1	-1
Cocinero "A"	28	6	34	32	6	38	-4	0	-4
Maestro Panadero Repostero (JB)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Maestro Panadero Repostero	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Operario Panadero Repostero	4	0	4	4	0	4	0	0	0
Jefe de Higiene	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Auxiliar General de Cocina (JB)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Auxiliar General de Cocina	24	5	29	23	5	28	1	0	1
Elaborador de Alimento	7	2	9	7	2	9	0	0	0
Cocinero "A" (JB)	1	0	1	0	0	0	1	0	1
<b>Sub Total</b>	<b>81</b>	<b>13</b>	<b>94</b>	<b>83</b>	<b>14</b>	<b>97</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>
<b>ANIMACIÓN</b>									
Jefe de Animación y Recreación	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Operador de Audio y Luces	3	1	4	3	1	4	0	0	0
Animador Turístico (EP)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Animador Turístico	9	0	9	9	0	9	0	0	0
Encargado de Act. y Medios de Recreación Para el Turi.	4	0	4	4	0	4	0	0	0
Auxiliar General de Áreas de Playa	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Especialista en Tratamiento Facial y Corporal	3	0	3	3	0	3	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ABASTECIMIENTO</b>									
Jefe de Abastecimiento	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Encargado de Almacén	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico "B" en Abastecimiento para el Turismo	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Dependiente de Almacén	6	1	7	5	1	6	1	0	1
Chofer "C"	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Técnico B en Gestión Económica	0	0	0	1	0	1	-1	0	-1
<b>Sub Total</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SERVICIOS TÉCNICOS</b>									
Jefe de Servicios Técnicos	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Técnico "A" en Servicios Técnicos para el Turismo	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Electricista de Mantenimiento "A"	6	0	6	6	0	6	0	0	0
Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Jardineros "A" (J.B)	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Jardineros "B" (J.B)	0	0	0	1	0	1	-1	0	-1
Jardineros "B"	10	0	10	10	0	10	0	0	0
Operario de Mantenimiento a equipos e Inst. (JB)	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones	17	0	17	17	0	17	0	0	0
Especialista C en Ahorro y Uso racional de la Energía	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>Sub Total</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>50</b>	<b>421</b>	<b>376</b>	<b>51</b>	<b>427</b>	<b>-5</b>	<b>-1</b>	<b>-6</b>