

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO DE LAS TÁCTICAS DE DESARROLLO DE LA HOTELERÍA EN CUBA.

**Ing. Diana Rosa Ruíz Torres**

[dianart@uclv.edu.cu](mailto:dianart@uclv.edu.cu)

Universidad Central de Las Villas

**Lic. Ivett Herrera Consuegra**

Universidad Central de Las Villas

### Resumen

El futuro del turismo evidentemente está condicionado por los cambios que se producen en el contexto actual. En la última década las compañías hoteleras en el proceso de reordenamiento de sus estructuras organizativas, han convertido en palabras de orden: la reingeniería corporativa, la reubicación de funciones, la dirección con calidad total y el facultar a sus empleados. Cuba no está exenta a ello, la planeación de recursos humanos se concibe como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera de forma que permita utilizar estos recursos con eficacia, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la entidad. Este proceso permite situar el número adecuado de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento adecuado. En este sentido se enmarca la planificación de los recursos humanos de forma estratégica en Cuba y se plantea como objetivo principal de la presente investigación: realizar un diagnóstico de la planificación estratégica de los recursos humanos en la empresa Islazul Villa Clara, de Cuba. Se emplearon varios métodos y técnicas entre los que se encuentran: observación directa, análisis y síntesis, entrevistas, encuestas.

**PALABRAS CLAVES:** Alojamiento turístico, Cuba, Hotelería, Perfeccionamiento, Planificación estratégica, Recursos Humanos.



## **Introducción**

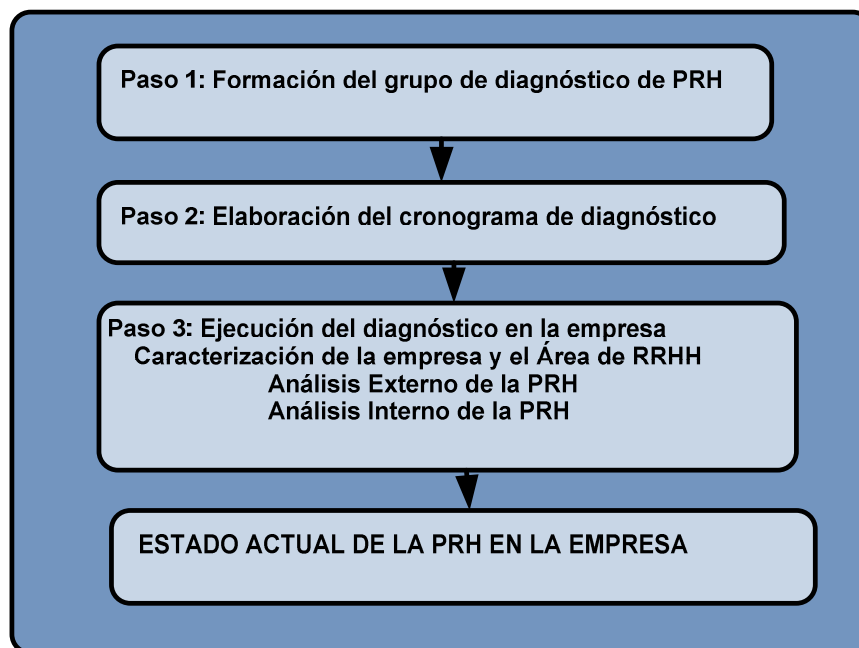
El éxito de toda empresa turística depende de cuán atentamente mire todo lo que está fuera de ella y en sí misma. La importancia de mirar hacia el entorno está dada por sus cambios constantes en función de la dinámica del turismo como actividad económica y de su evolución, así como por aquellos elementos que posee la empresa considerados puntos fuertes y pueden utilizarse o potenciar, y que le permiten hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno. En el proceso de elaboración de un diagnóstico estratégico de negocio de la empresa, conocer cada uno de estos factores es de vital importancia y es precisamente el diagnóstico organizativo el que nos provee la información necesaria para la formulación de las opciones empresariales. Por lo que el objetivo fundamental de la investigación es realizar el diagnóstico del estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos en la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Para su aplicación y desarrollo se utilizaron diferentes técnicas como entrevistas, trabajo en grupo, cuyos resultados se encuentran implícitos en la investigación, lo que hace posible la obtención de valiosos datos que permiten un conocimiento más realista de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, considerando esta labor de gran importancia para la obtención de los resultados deseados.

## **Procedimiento de diagnóstico seleccionado para la planificación estratégica en la empresa hotelera.**

Para que el diagnóstico de PRH en hoteles sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y datos relativos al medio natural, a los procesos, a su estructura y a otros elementos esenciales de la planeación de los recursos humanos en el hotel objeto de estudio, dado que su objetivo es realizar un análisis situacional de esta actividad. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de PRH del hotel (Martínez et al., 2002; Montaña, 2004 y Cedeño, 2009).

Luego de analizar varios procedimientos se decidió aplicar el procedimiento de Cedeño (2009), pues está diseñado para la hotelería y además se ha aplicado con anterioridad obteniendo exitosos resultados. Este propone analizar diversos aspectos del hotel como son: la misión, la visión, el objeto social, y su ámbito en la GRH en el sector que se desarrolla. Contando ya con esta información se continúa con un análisis de los

problemas internos y externos que existen en el hotel referidos a la PRH a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, sentando así las bases para utilizar los métodos adecuados para conocer su estado actual en cuanto a esta actividad. El procedimiento consta de tres pasos los que se observan en la figura 3.



**Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico sobre el estado actual de la PRH en hoteles. (Fuente: Cedeño, 2009)**

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

### **Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico de PRH**

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

Es por ello que se hace necesario crear un grupo de trabajo que reúna determinados requisitos.

- Capacidad de aprender
- Capacidad de entrega
- Capacidad de razonar



- Sentido de justicia
- Motivación para facilitar los cambios
- Experiencia de trabajo
- Habilidades de comunicación

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

1. El grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, la PRH y los servicios que se prestan al cliente en las diferentes áreas del hotel.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la dirección y los trabajadores del hotel en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
4. El equipo debe tener presente en los problemas de PRH que existen, las premisas siguientes:
  - El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas para poder buscar las posibles soluciones para su erradicación.
  - No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
  - Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor de PRH.
  - Los problemas, deberán siempre despersonalizarse, no buscar culpables.
  - Analizar los problemas de PRH desde los distintos ángulos y descomponerlos para su análisis.
  - Es importante conocer las diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas.
  - Aplicar la regla del (20 x 80), para focalizar el 20% de los problemas y tratar de buscar el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a su clasificación por el nivel de importancia que tengan, para actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para la PRH del hotel.

## **Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico**



En este paso es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras del hotel a diagnosticar la PRH.

### **Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el hotel**

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

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

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

Esta caracterización permite que el equipo de diagnóstico cuente con la información general de la empresa objeto de estudio y del área de recursos humanos, relacionados con datos estadísticos sobre la ocupación en las diferentes temporadas, principales mercados, niveles de ingresos, características constructivas, ratios de trabajadores, fluctuación laboral, y otros indicadores, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en el diagnóstico en correspondencia con los factores organizacionales y culturales presentes (Martínez et al., 2002 y Cedeño, 2009).

### **Actividad 2. Análisis Interno de la PRH**

Para realizar este análisis se recopila la información relacionada con la actividad de PRH en el área de RRHH y en otros subsistemas lo cual hace posible la identificación de todas las posibles fortalezas y debilidades que existen en esta actividad y con el empleo de técnicas analíticas realizar el diagnóstico del estado de la planeación de personal. Para la



obtención de la información necesaria se deben poner en práctica un conjunto de técnicas analíticas y de exploración que se detallan en el Anexo 4. Además se necesita el empleo de algunas técnicas de previsión para conocer las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias, etc.

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

### **Actividad 3. Análisis Externo de la PRH**

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

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

Martínez et al. (2002) y Cedeño (2009) plantean que en los procesos de elaboración de diagnósticos de RRHH en las entidades hoteleras cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis (mercado laboral) y están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno, además tampoco existe una cultura a nivel del sistema gubernamental en cuanto a la información para un mejor conocimiento del mercado laboral por parte de los hoteles.

## **Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en la empresa ISLAZUL Villa Clara.**

Ya analizados los pasos a seguir para realizar el diagnóstico se procede a su ejecución.

### **Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico**

Se formó un grupo de expertos que se dedicaron a la actividad de diagnóstico de la PRH y poseen abundantes conocimientos respecto al tema. Se cuenta con el apoyo y compromiso de la dirección y trabajadores de la entidad. Para la determinación del número de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de  $\pm 10\%$  y una constante estimada K igual a 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete expertos. A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo.

### **Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico.**

**Tabla 1. Cronograma de diagnóstico. (Fuente: Elaboración propia)**

<b>No</b>	<b>Áreas de la empresa</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	<b>Duración (días)</b>
1	Dirección General	01/04/2012	02/04/2012	1
2	Dirección Contable Financiera	03/04/2012	05/04/2012	2
3	Dirección de Recursos Humanos	06/04/2012	06/04/2012	1
4	Dirección de Operaciones y Ventas	07/04/2012	07/04/2012	1
5	Recepción Hotelera	08/04/2012	08/04/2012	1
6	Equipo de Ama de Llaves	09/04/2012	11/04/2012	2
7	Servicios Gastronómicos y Cocina	12/04/2012	15/04/2012	3
8	Servicios Técnicos y Recreación	16/04/2012	18/04/2012	2
9	Seguridad y Protección	19/04/2012	19/04/2012	1

### **Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el Hotel**

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

##### **Caracterización general de la empresa ISLAZUL Villa Clara**

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara fue creada como estructura organizativa mediante Resolución 9 del 20 de enero de 2007, subordinada a la cadena de Turismo ISLAZUL como Organización Superior de Dirección Empresarial, siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico ISLAZUL en la provincia. Desde su creación ha transitado por un proceso de

incorporación y extinción de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, así como servicios de apoyo, estando conformada en la actualidad por 3 unidades:

- Hotel Santa Clara Libre (Ciudad Santa Clara).
- Hotel Hanabanilla (Macizo montañoso del Escambray).
- Hotel Elguea (Litoral Noreste Villa Clara).
- Oficina Central (Ciudad de Santa Clara).

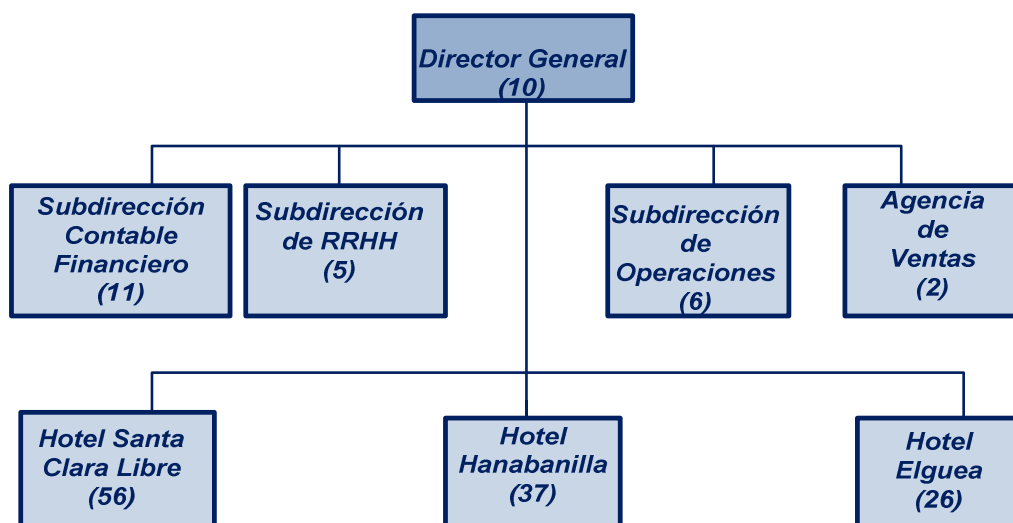
Posee Categoría I y las UEB Hoteleras que a ella pertenecen se clasifican como sigue:

**Tabla 2. Categorías de los hoteles pertenecientes a la empresa ISLAZUL Villa Clara.**

(Fuente: Empresa ISLAZUL Villa Clara)

UNIDADES	COMPLEJIDAD	ESTRELLAJE
Hotel Santa Clara Libre	Mayor	**
Hotel Hanabanilla	Mayor	**
Hotel Elguea	Mayor	***

Los Hoteles de la Empresa ISLAZUL Villa Clara se caracterizan por ser hoteles de recorrido donde el turista solo duerme una noche, manteniendo una estancia media anual de 1.68 por turistas días extranjeros alojados. La estructura de dirección de la empresa que se encuentra ubicada en el local que ocupa el Hotel Santa Clara Libre. Los principales mercados emisores en el 2011 fueron: Venezuela (15%), Canadá (10 %), Italia (8 %) y Estados Unidos (7%).



**Figura 2. Estructura Organizativa ISLAZUL Villa Clara. (Fuente: ISLAZUL Villa Clara).**

**Propósito estratégico de la Empresa ISLAZUL Villa Clara.**

Su misión asegura:





*“Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.”*

Su Visión hasta el 2010 es:

*“Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una Empresa de Turismo reconocida por elevados niveles de calidad en nuestros servicios que permite distinguirnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país”*

Valores:

- Ética y moral revolucionaria.
- Profesionalidad.
- Capacidad de cambio.
- Compromiso con la empresa.
- Disciplina.
- Creatividad.
- Austeridad.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.

Algunos de los principales objetivos que se ha trazado la empresa son:

- Lograr que la seguridad y protección de la información oficial clasificada, sea confiable, idónea y funcional.
- Garantizar la legalización de los inmuebles que conforman el patrimonio de la Empresa.
- Lograr la cifra de 74555 TD totales, lo que representa un crecimiento de un 2.4 %, de ellos en turismo internacional 2131 TD.
- Mejorar de forma continua el producto turístico.



- Continuar perfeccionando y consolidando la planificación y el aseguramiento integral, de la Defensa y Defensa Civil, de modo que nos permita cumplir las misiones asignadas, tanto en tiempo de paz como de guerra.
- Maximizar la eficiencia de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país.

Dispersa territorialmente en la provincia Villa Clara, abarca la zona norte, donde se ubica el Hotel Elguea (Corralillo); la zona sur, con el Hotel Hanabanilla (Manicaragua) y el centro, con el Hotel Santa Clara Libre (Santa Clara).

Provee los siguientes servicios turísticos a los clientes :

- SPA (Hotel Elguea).
- Naturaleza, senderismo y pesca (Hotel Hanabanilla).
- Ciudad, cultura e historia (Hotel Santa Clara Libre).

### Caracterización del Área de Recursos Humanos.

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de un total de 170 trabajadores de ellos 17 contratos determinados, 153 plazas aprobadas y 146 plazas cubiertas. De estos el 56,8% lo representa la fuerza laboral masculina. Otros datos de interés relacionados con la plantilla cubierta se presentan en la figura 5.

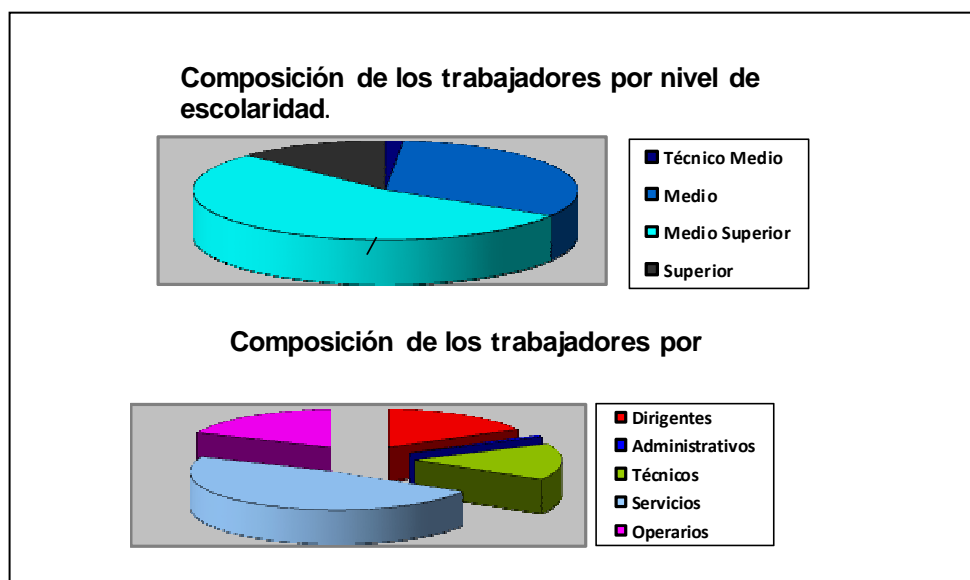


Figura 3. Composición de los trabajadores de la empresa. (Fuente: Elaboración propia)



La empresa consta de nueve Áreas de Resultados Clave (ARC), una de ellas es Gestión de los Recursos Humanos y su objetivo estratégico es: Garantizar la eficiencia en la gestión y desarrollo de los recursos humanos y la evaluación del desempeño.

El Área de RRHH es la encargada de desarrollar y gestionar de forma activa los procesos de planeación, inducción, movimiento de los RRHH en el Hotel y todo lo relacionado con las actividades de la selección, evaluación, remuneración, capacitación, motivación, control y mejora continua de los trabajadores. Sus principales objetivos son:

1. Perfeccionar la gestión eficiente y segura del Capital Humano en la empresa.
2. Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción, garantizando.
3. Garantizar la implementación del Sistema de Control Interno según resolución 60 de la Contraloría General de la República.

El área cuenta con una plantilla aprobada de cinco trabajadores con cuatro plazas cubiertas compuestas por un Subdirector de RRHH, dos especialistas "B" en Gestión de los RRHH y un técnico "A" en gestión de los RRHH.

#### **Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos son:**

- Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo un sistema de estimulación en la Empresa y sus UEB.
- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
- Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superior de la Empresa.
- Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia.

#### **Actividad 2. Análisis Interno de la PRH**

El objetivo del **análisis interno**, en el que se precisan **fortalezas y debilidades**, es evaluar los recursos de la empresa hotelera, considerando los resultados de la **Matriz DAFO** para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico



de los recursos humanos con calidad, como base para elaborar la planificación estratégica. (Martínez y col, 2002).

A partir de la aplicación de las técnicas de tormenta de ideas y la entrevista con la participación activa de técnicos, especialistas y dirigentes de la Empresa se identificaron las principales debilidades y fortalezas, estas son:

### **Debilidades**

1. Insuficiente profesionalidad de trabajadores.
2. Poco dominio idiomático de los trabajadores.
3. Desconocimientos de los jefes de las áreas de la actividad de PRH.
4. No existen los profesiogramas de cada cargo para aplicar un procedimiento para la PRH, que contemple las necesidades a corto, mediano y largo plazo.
5. No existe un especialista en seguridad y salud del trabajo.
6. Conductas negativas en ocasiones como trabajadores fuera de su puesto de trabajo en horario laboral.

### **Fortalezas**

1. Buena calidad humana, organización y preparación política de la fuerza laboral.
2. Calificación alta del personal de RRHH.
3. Trabajo en equipo.
4. Los trabajadores aportan un valor añadido al producto turístico.
5. Buenas condiciones de trabajo en las instalaciones.

### **Actividad 3. Análisis Externo de la PRH**

El **análisis externo** se realizó a partir de sesiones de **trabajo en grupo** con el consejo de dirección y los principales especialistas de la empresa, lo que permitió determinar las principales **amenazas y oportunidades** que el entorno ejerce sobre la empresa hotelera.

### **Amenazas**

1. Limitaciones financieras para la materialización de las medidas relacionadas con la seguridad y salud.
2. La selección del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Oficina de Empleo y no directamente de los Hoteles.
3. El nivel escolar exigido en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar.
4. Poca o ninguna estimulación a los cuadros.



5. Poca diferencia salarial entre los dirigentes y subordinados lo que no estimula la promoción de los trabajadores.
6. Alta competencia en los diferentes hoteles del territorio en cuanto a la oferta de empleo.
7. El personal técnico y profesional tienen ofertas laborales con mejores sistemas de estimulación fuera del sector.

### **Oportunidades**

1. Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.
2. Sector priorizado de la economía.
3. La existencia de centros de formación y desarrollo de los RRHH en el territorio, para brindar la calificación necesaria de acuerdo a los distintos puestos de trabajo que demande la empresa (Escuelas de Hotelería y Turismo y Centros de Educación Superior).
4. La política de Lineamientos aplicada ha permitido que exista una mayor idoneidad del personal que ha permanecido en su puesto de trabajo.

### **Análisis del estado actual de la PRH en la empresa.**

El análisis del estado actual de la PRH, se refleja después de identificar todos los factores que inciden de manera positiva o negativa y que necesitan ser procesados. Para ello, se emplearon técnicas analíticas para conocer como se ubica la actividad de la planeación del personal con las competencias necesarias en todas las áreas del Hotel. Se asume que la matriz DAFO, es una potente herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PRH en hoteles (Ver Anexo 4). Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de diagnóstico, donde se otorgó una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la organización. Posterior a esto, se ubican los valores en un eje que cruza los factores internos y externos, para obtener un valor (X; Y) que se ubica en un cuadrante con el resultado del estado actual de la PRH para proyectar la estrategia de actuación para su cambio o mejora. A continuación en las tablas 6 y 7 se evalúan por su nivel de importancia los factores internos y externos que intervienen en la PRH en el Hotel, para realizar una ponderación de sus resultados.



**Tabla 3. Evaluación de los factores internos y externos por su nivel de importancia.(  
Fuente: Elaboración propia).**

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

Factores Externos					
Oportunidades	Nivel de Importancia(puntos)				
	5	4	3	2	1
1		x			
2		x			
3	x				
4	x				
<b>Amenazas</b>					
1					x
2	x				
3		x			
4			x		
5		x			
6		x			
7		x			



Con los resultados obtenidos en la evaluación de los factores internos y externos se utiliza el método explicado en el Anexo 4, utilizando la Ecuación 1 para ponderar los resultados tomando en cuenta su nivel de importancia.

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

Donde:

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

### **Factores internos (eje X)**

Sustituyendo en la ecuación (1) se tiene:

$$(+)\text{ Fortalezas} \rightarrow FR(F) = (5 * 1) + (4 * 1) + (3 * 3) = 18$$

$$(-)\text{ Debilidades} \rightarrow FR(D) = (5 * 1) + (4 * 1) + (3 * 1) + (2 * 2) + (1 * 1) = 17$$

$$\text{Valor resultante de los factores internos (X):} = FR(F) - FR(D) = 18 - 17 = 1$$

### **Factores externos (eje Y)**

Sustituyendo en la ecuación (1) se tiene:

$$(+)\text{ Oportunidades} \rightarrow FR(O) = (5 * 2) + (4 * 2) = 18$$

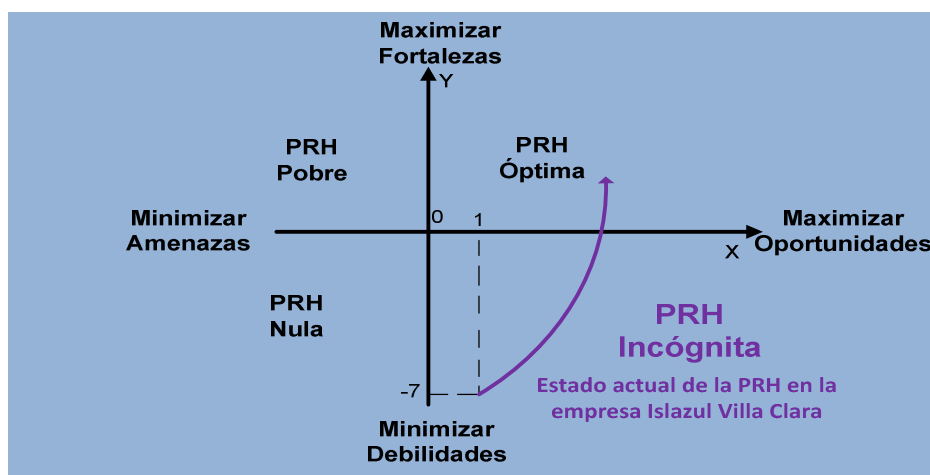
$$(-)\text{ Amenazas} \rightarrow FR(A) = (5 * 1) + (4 * 4) + (3 * 1) + (1 * 1) = 25$$

$$\text{Valor resultante de los factores externos (Y):} = FR(O) - FR(A) = 18 - 25 = -7$$

Luego de obtener el valor resultante por los ejes X y Y, se ubican estos valores para obtener finalmente el cuadrante que brinda la información del estado actual de la PRH de la empresa, representado en la Figura 6. Los posibles estados en que se puede clasificar la actividad son: Nula, Pobre, Incógnita y Óptima según la localización en el eje de coordenadas. A partir de este resultado se comienzan a emprender acciones en correspondencia con lo recomendado en cada cuadrante.

A partir de los resultados obtenidos en el gráfico se concluye que el proceso de PRH en el Hotel se encuentra en un **estado incógnito**, donde la estrategia a seguir en la actividad es (Mini-Maxi), consistiendo en minimizar las debilidades que se detectaron en el diagnóstico y maximizar las oportunidades que brinda el entorno. En este estado que es propio de nuevas empresas, se debe considerar que esta recientemente inició sus operaciones como complejo y que necesita contar con recursos humanos competitivos para su crecimiento, por tanto, debe emprender acciones estratégicas adaptativas hacia la PRH. En este caso se deben maximizar las oportunidades del entorno y del mercado

laboral, minimizando varias amenazas. En el orden interno se debe trabajar en minimizar las debilidades que la afectan, tomando en consideración un procedimiento adecuado para la PRH en los tres horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo.



**Figura 4. Ubicación del estado actual de la PRH en el Hotel a partir de la Matriz DAFO. (Fuente: Elaboración propia)**

## Conclusiones

Una vez finalizado la aplicación del procedimiento de diagnóstico de PRH en la empresa, se presentan conclusiones derivadas del mismo:

1. El **diagnóstico** realizado en la empresa hotelera pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización, y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
2. Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores del entorno que afectan a la empresa, describiendo, las **principales oportunidades y amenazas** que influyen sobre la misma.
3. El **análisis matricial DAFO** demostró en la aplicación que es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.
4. Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logró que los dirigentes y técnicos en la Empresa identificaran las **principales fortalezas y debilidades** que hoy se presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta organización.





5. La aplicación del procedimiento de diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel permitió conocer que esta se encuentra en **incógnita**, por lo que es necesario llevar a cabo un procedimiento científico que permita el éxito de esta actividad.

## RECOMENDACIONES

1. Proponer la dirección de la empresa ISLAZUL realizar correctamente los nomencladores de cargos teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos o competencias laborales que se ajustan realmente a los cargos existentes, así como, la aplicación del procedimiento para la elaboración de la PRH en las entidades hoteleras del destino .
2. Establecer los profesiogramas elaborados para cada cargo del Hotel, luego de ser aprobadas por los organismos pertinentes las modificaciones en los nomencladores de cargos aprobados, ajustándolo a las condiciones reales de la empresa.
3. Divulgar la investigación no solo en la entidad como una herramienta para mejorar la planificación estratégica de los RR.HH sino también en centros académicos interesados en el sector turístico como material de estudio complementario para alumnos y profesores, lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Becton, B. y M. Schraeder, (2009) "Strategic Human Resources Management: Are we there yet?" en *The Journal for Quality and participation*. Cincinnati, Ohio. Vol. 31, número 4. January. Pp. 11-18.
2. Catal, G., (1982) *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena"
3. Cedeño, N. (2009) *Procedimiento para la elaboración de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas*. Proyecto de tesis presentado para optar por el título de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
4. Decreto-Ley 252, (2007) Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en febrero de 2007, La Habana.



5. Delfín, O., (2011) "Planificación estratégica de Recursos Humanos". Disponible en: <http://www.monografias.com> . [Consultado el 4 de febrero de 2012].
6. Gaete, R.A., (2010) "Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social". *Gaceta Laboral*. [online]. abr. 2010, vol.16, no.1, p.41-62. Disponible en la *World Wide Web*: <<http://www.scielo.org.ve/scielo.php>. [Consultado el 25 enero 2012].
7. Gallegos, J. F. (2002). *Gestión de hoteles, una nueva visión*. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0
8. Gómez, O., (2008) "Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía". Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/> [Consultado el 8 de enero de 2012].
9. González, B.L., (2008). *Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación práctica en la Empresa Islazul Villa Clara*. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV.
10. González, B.L., (2009). *Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central de las Villas. Cuba.
11. Martínez, C. y D. Ruiz, (2010). "Sistema de gestión de capital humano para entidades de alojamiento turístico en Cuba". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/>[Consultado el 18 de enero de 2012].
12. MINTUR, (2011). *Turismo cubano. Resultados del sector en 2011 y perspectivas para el año próximo*. La Habana, Cuba.
13. Vázquez, R.A., (2011) "La satisfacción del cliente, nuevos retos para la gestión de calidad en el sector hotelero, en el cambio de época". Disponible en: <http://www.monografias.com/Turismo/>[Consultado el 8 de febrero de 2012].