



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**Estudio de planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero
Louvre-Velazco**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Amanda de la Caridad Rodríguez Acosta

Tutor: M. Sc. Jhoselyn Bernal Rodríguez

Matanzas, 2024

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Estudio de planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre-Velazco, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Anamda de la Caridad Rodríguez acosta, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Firma

Pensamiento

*“El éxito de una empresa es simplemente el reflejo de la actitud,
grado de motivación y compromiso de las personas que la
forman”*

Camilo Cruz

Dedicatoria

- A mi familia, y especial a mi madre: Ariane Acosta Solís que es la persona a quien les debo todo lo que soy, (aunque dudo que pasaría el primer semestre), al igual que mi hermano Alejandro Rodríguez Acosta, gracias a ustedes por guiarme en este proceso y creer siempre.
- A mis compañeros de aula en especial y con asterisco a Renier Artilles Acosta por motivarme, ayudarme y enseñarme a no rendirme en este largo camino, a mi abuelo Oscar que siempre soñó con verme graduada.
- Después de seis largos años se logró y si hoy digo que soy Ingeniera es gracias a todos u cada uno de ustedes porque si no, nunca lo hubiese logrado.

Agradecimientos

- Al equipo de trabajo en especial al departamento de Capital Humano del Complejo Hotelero E Louvre-Velazco junto todas las personas del Proyecto Comunitario de AfroAtenAs, gracias infinitas a Raúl Prado, Greter Mesa, Daniel Enríquez, por todas las horas de desvelo y dedicación para ayudarme a realizar mi Trabajo de Diploma.
- Muchas gracias a todos mis amigos y a mis padrinos Mairoby Fernández y Jessica Rufín por nunca soltar mi mano. A personas que de una forma u otra han contribuido todos estos años en mi carrera; a los que no creyeron en mí, por ustedes aquí estoy, gracias ya que son la fuente de inspiración para lograr mis metas.
- A mi tutora por la gran paciencia que tuvo conmigo, su preocupación y tantas horas dedicadas para que el resultado fuera el mejor posible.
- Agradecer también a todos los profesores que a lo largo de estos años nos han brindado sus conocimientos, sobre todo a Edian Dueñas Reyes. Mencionar también a todos los compañeros de aula que fueron quedando en el camino.

A todos... MUCHAS ¡Muchas gracias!

Resumen

Las entidades hoteleras por el rol que desempeñan en el Sistema Turístico Cubano son cada vez más abiertas a los estudios estratégicos y de planificación del Capital Humano. Conocer las necesidades de Capital Humano a través de su planificación constituye una ventaja competitiva para el sector turístico debido las características de la economía cubana; así como también realizar un análisis de las ventajas que conlleva a su utilización. Por tal motivo se concibe el presente trabajo en el Complejo Hotelero Louvre-Velazco, el cual pertenece a la cadena Hotelera Cubanacan, específicamente en el proceso de gastronomía. El objetivo de la investigación es: planificar las necesidades de Capital Humano para el período estratégico próximo en el Complejo Hotelero Louvre Velazco a partir del diagnóstico estratégico del mismo. Para el desarrollo del mismo se emplean métodos teóricos como el análisis síntesis, el inductivo deductivo y el histórico lógico así como métodos empíricos y herramientas de investigación como: análisis documental, observación directa, el método de expertos, gráficos estadísticos, inventario de personal, las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado, pronósticos y el análisis de la matriz DAFO. Como principales resultados se obtiene el cálculo de la optimización de plantilla a corto plazo y el análisis de las causas que motivan las bajas y se determinan las insatisfacciones de los trabajadores en base al salario y la toma de decisiones. Además, se determina que el complejo se encuentra ante una situación estratégica ofensiva, donde debe aprovechar la diversidad de públicos a los que se dirige para aprovechar el aumento del turismo en la provincia.

Palabras claves: cálculo de plantilla, Capital Humano, planificación, planificación estratégica.

Abstract

Hotel entities, due to the role they play in the Cuban Tourism System, are increasingly open to strategic and planning studies of Human Capital. Knowing the needs of Human Capital through its planning constitutes a competitive advantage for the tourism sector due to the characteristics of the Cuban economy; as well as carry out an analysis of the advantages that come with its use. For this reason, this work was conceived in the Louvre-Velazco Hotel Complex, which belongs to the Cubanacan Hotel chain, specifically in the gastronomy process. The objective of the research is: to plan the Human Capital needs for the next strategic period in the Louvre Velazco Hotel Complex based on its strategic diagnosis. For its development, theoretical methods are used such as synthesis analysis, inductive-deductive and historical-logical, as well as empirical methods and research tools such as: documentary analysis, direct observation, the expert method, statistical graphics, personnel inventory, differences 6 and 7 of the modified Servqual model, forecasts and the analysis of the SWOT matrix. The main results are the calculation of short-term staff optimization and the analysis of the causes that motivate sick leave and the dissatisfaction of workers is determined based on salary and decision making. Furthermore, it is determined that the complex is facing an offensive strategic situation, where it must take advantage of the diversity of audiences it addresses to take advantage of the increase in tourism in the province.

Keywords: workforce calculation, Human Capital, planning, strategic planning.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. El diagnóstico estratégico con enfoque para la planificación estratégica del Capital Humano	7
1.1. Surgimiento de la planificación	7
1.1.1. Elementos básicos de la planificación. Conceptualización	8
1.2. Planificación del Capital Humano	10
1.2.2. Planificación estratégica del Capital Humano	14
1.3. Procesos de Servicio.....	19
1.3.1. Proceso de servicio al cliente	21
1.4. Planificación de los procesos de servicio	22
Capítulo 2. Procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en el sector turístico	24
2.1. Antecedentes metodológicos de la planificación estratégica en entidades hoteleras. Caracterización del objeto de estudio	24
2.2. Propuesta del procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco	30
Capítulo 3. Planificación del Capital Humano del Complejo Hotelero Louvre Velazco	39
3.1 Aplicación del procedimiento para la planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco	40
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias bibliográficas	59
Anexos	

Introducción

El turismo ha sido durante mucho tiempo un pilar fundamental en la economía de Cuba, al desempeñar un papel significativo en el crecimiento económico y desarrollo del país. En la actualidad, el sector turístico cubano juega un papel crucial como uno de los principales sectores estratégicos de la economía al generar importantes ingresos y contribuir al desarrollo sostenible del país (Sosa, 2023).

En las últimas décadas ha experimentado un notable crecimiento, lo que lo lleva a convertirse en una fuente importante de divisas y empleo para el país. Además de su contribución a los ingresos y empleo, el turismo también desempeña un papel vital en la diversificación de la economía cubana (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2023).

El sector turístico ha permitido la creación de nuevas oportunidades de negocio en diferentes áreas, como la hotelería, el transporte, la gastronomía, entre otros. Asimismo, ha impulsado el desarrollo de infraestructura turística en la isla, al mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los visitantes y aumentar la competitividad de Cuba como destino turístico en la región.

Otro aspecto importante a destacar es el impacto positivo del turismo en el desarrollo sostenible de Cuba. El sector turístico contribuye a la conservación y preservación del patrimonio cultural y natural del país, promueve la protección del medio ambiente y fomenta la sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad en el turismo. Asimismo, ha propiciado la creación de iniciativas de turismo comunitario y ecoturismo, que permiten a las comunidades locales beneficiarse de las actividades turísticas de manera responsable y sostenible (Rasoolimanesh *et al.*, 2023).

Actualmente representa la principal fuente de exportación de servicios para muchos países en desarrollo y ofrece la posibilidad de proporcionar una ventaja competitiva a los países pobres y menos desarrollados (Dueñas Reyes *et al.*, 2022). Durante los últimos años se ha convertido en un eslabón fundamental de la economía cubana, siendo uno de los sectores que más utilidades aportan al país. Para el logro eficiente de estas utilidades es necesario ofertar un producto turístico distinguido por la excelencia, la calidad y la originalidad (Cabanilla Guerra *et al.*, 2022).

En este sentido, los recursos humanos son el pilar fundamental de cualquier empresa turística, ya que son quienes se encargan de brindar un servicio de calidad y personalizado a los turistas. En primer lugar, es importante destacar que el turismo es una industria en

constante crecimiento, que cada vez demanda mayor cantidad de profesionales preparados y capacitados para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas. Por lo tanto, la gestión adecuada de los recursos humanos en el sector turístico se convierte en un factor determinante para el éxito de cualquier empresa dedicada a esta actividad (Lojano Chapa *et al.*, 2023).

Los recursos humanos en el turismo no solo se limitan a la contratación de personal, sino que también involucran aspectos como la formación, el desarrollo profesional, la motivación y el liderazgo de los empleados. En este sentido, es fundamental que las empresas turísticas establezcan políticas y prácticas de recursos humanos que fomenten el crecimiento y la satisfacción laboral de sus trabajadores, lo cual repercutirá de manera positiva en la calidad del servicio ofrecido a los turistas.

La relación entre el turismo y los recursos humanos también se manifiesta en la importancia de contar con un personal comprometido y capacitado, que sea capaz de adaptarse a las demandas y exigencias del sector. En un mercado tan competitivo como el turismo, la capacitación y la actualización constante de los conocimientos y habilidades de los empleados se convierten en un factor clave para diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades de los turistas (Rodríguez Rodríguez *et al.*, 2021).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la gestión de los recursos humanos en el turismo también debe contemplar aspectos como la diversidad cultural, la inclusión social y la responsabilidad social empresarial. En un sector tan diverso y multicultural como el turismo, es fundamental promover la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad, tanto en el trato con los turistas como en las relaciones laborales internas (Parrales Reyes *et al.*, 2022).

En este contexto, la planificación estratégica del capital humano en el turismo juega un papel fundamental para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas. La planificación se refiere a la formulación de políticas y estrategias para gestionar de manera efectiva el talento humano en las organizaciones turísticas (Espinoza Lastra *et al.*, 2023). Esto implica identificar las necesidades de recursos humanos, desarrollar programas de reclutamiento y selección, implementar programas de capacitación y desarrollo, así como diseñar sistemas de compensación y beneficios que motiven y retengan a los empleados clave.

Uno de los principales beneficios de la planificación estratégica del capital humano en el turismo es que permite a las empresas turísticas contar con el talento adecuado en el momento adecuado. Además, la planificación estratégica del capital humano en el turismo también contribuye a mejorar la productividad y la eficiencia de las empresas turísticas (Mori Human *et al.*, 2022).

Al contar con empleados capacitados y motivados, las organizaciones turísticas pueden ofrecer un servicio de mayor calidad, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los clientes y, en última instancia, en un mayor retorno de inversión.

Otro aspecto importante de la planificación estratégica del capital humano en el turismo es su impacto en la retención del talento. En un sector tan competitivo como el turismo, retener a los empleados clave es fundamental para garantizar la continuidad y el éxito de las empresas (González, 2011).

Es posible establecer entonces que la parte fundamental de cada una de las empresas, para cumplir su cometido, es el Capital Humano, es por ello que se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad, dándole valor por sus conocimientos, considerados hoy, por muchos autores, como la esencia de la dirección o gestión empresarial (Bernal González *et al.*, 2020).

El Sistema de Gestión del Capital Humano define los principios más generales, para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que nuestra organización necesita para alcanzar sus objetivos. Acorde con la misión establecida y la visión vaticinada, tomando en cuenta las características y especificidades y sobre todo el agresivo entorno (Cuesta Santos, 2010).

La planificación del Capital Humano se inserta en la planeación estratégica de los mismos, implicada en la dirección estratégica organizacional asumida. Hoy se aprecia que la Gestión del Capital Humano (GCH) posee el papel preponderante de la planeación del Capital Humano y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica, en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos (producción, finanzas, ventas, etc.), destacándola en su función integradora o sistémica (Cuesta Santos, 2010).

La importancia de la planificación estratégica del Capital Humano en las organizaciones es un aspecto fundamental para lograr el éxito y la sostenibilidad en el mercado actual. A través de una gestión efectiva de los recursos humanos, las empresas pueden alcanzar sus

objetivos estratégicos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio (González, 2011).

La planificación estratégica del Capital Humano implica la identificación y el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para el logro de las metas organizacionales. Esto incluye la evaluación de las capacidades actuales de la fuerza laboral, la identificación de brechas de competencias y la implementación de acciones para cerrar esas brechas. Al alinear las capacidades de los empleados con las necesidades de la organización, se garantiza que todos los recursos humanos estén enfocados en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Van Morlegan Perez *et al.*, 2021).

Una de las principales ventajas de la planificación estratégica del Capital Humano es la mejora en el desempeño y la productividad de los empleados. Al contar con un personal capacitado y motivado, las organizaciones pueden optimizar sus procesos y aumentar su eficiencia operativa. Además, al invertir en el desarrollo profesional de los empleados, se fomenta su compromiso y lealtad hacia la empresa, lo que contribuye a reducir la rotación de personal y a fortalecer la cultura organizacional (Pedraza Melo, 2020).

Otro beneficio importante de la planificación estratégica del Capital Humano es la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado y de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y tecnologías. Al tener una fuerza laboral preparada y flexible, las organizaciones pueden responder de manera eficaz a los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno empresarial. Esto les permite mantenerse competitivas y mantener su posición en el mercado a largo plazo (Pedraza Melo, 2020).

Además, la planificación estratégica del Capital Humano también contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Al desarrollar y retener el talento clave dentro de la organización, se crea un activo intangible valioso que diferencia a la empresa de sus competidores. La capacidad de atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales en su sector puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado cada vez más globalizado y competitivo (Rodríguez *et al.*, 2017).

La planificación estratégica del Capital Humano es un pilar fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en la actualidad. Al invertir en el desarrollo y la gestión efectiva de sus recursos humanos, las empresas pueden mejorar su desempeño, aumentar su productividad y mantener su posición en un mercado en constante evolución. Es crucial que las organizaciones reconozcan la importancia de la planificación estratégica del Capital

Humano y la integren en su proceso de toma de decisiones para asegurar su éxito a largo plazo (Ávila Jiménez, 2022).

Es importante destacar a la planificación del Capital Humano como un proceso clave y esencialmente integrador de la Gestión del Capital Humano. Existen la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del Capital Humano o de plantillas (Gallego Giraldo *et al.*, 2020).

El Complejo Hotelero Louvre Velazco se caracteriza por su diseño y atención al detalle, para crear un ambiente acogedor y exclusivo para sus huéspedes. Sin embargo, a pesar de su enfoque en la excelencia en el servicio, enfrenta problemas debido a la falta de aplicación de la planificación estratégica del Capital Humano.

Al no implementar adecuadamente esta estrategia, se enfrenta a una serie de problemas que pueden afectar negativamente su reputación y rentabilidad. La alta rotación de personal, la falta de planificación en la contratación, capacitación y retención del personal puede llevar a una constante entrada y salida de empleados, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Los huéspedes pueden notar la falta de consistencia en el trato y la falta de conocimiento por parte del personal, lo que impacta en su experiencia y pueden llevar a una mala reputación para el hotel.

Otro problema común es la falta de compromiso por parte de los empleados. Al no contar con un plan de desarrollo profesional y motivación adecuado, los empleados pueden sentirse desanimados y desinteresados en su trabajo, lo que se traduce en una menor calidad en el servicio prestado.

Es por ello que se define como **problema científico** de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora de la planificación estratégica del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco de la ciudad de Matanzas?

Para dar solución a este problema se define como **objetivo general**: planificar las necesidades de Capital Humano para el período estratégico próximo en el Complejo Hotelero Louvre Velazco a partir del diagnóstico estratégico del mismo. Para dar cumplimiento a este objetivo, se definen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para la comprensión de los constructos: Capital Humano, planificación estratégica y planificación estratégica del Capital Humano a partir del análisis de las bases de datos de referencia nacional e internacional.

2. Proponer un procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco a partir del análisis de los componentes metodológicos que sustentan los pasos del mismo.

3. Validar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación al objeto de estudio.

Esta investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo 1. En este se desarrolla el marco teórico referencial que no es más que la recopilación de información actualizada de los temas a desarrollar.

Capítulo 2: En el mismo se le hace una caracterización en el Complejo Hotelero Louvre-Velazco y se presenta la metodología que es seleccionada para la planificación de Capital Humano.

Capítulo 3: Se aplica la metodología y se realiza una propuesta de mejoras.

Capítulo 1. El diagnóstico estratégico con enfoque para la planificación estratégica del Capital Humano

Este capítulo aborda todo el contexto teórico que sustenta la investigación; basado en el estudio de la literatura científica (nacional e internacional) sobre el tema en los últimos tiempos. A través del hilo conductor, que se muestra en la **figura 1.1**, se aprecia la secuencia lógica de los elementos bibliográficos analizados.



Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Surgimiento de la planificación

El surgimiento de la planificación como disciplina y proceso sistemático se remonta a tiempos antiguos y ha evolucionado a lo largo de la historia en respuesta a las necesidades cambiantes de las sociedades y las organizaciones (Chiavenato, 2011).

Antigüedad: Los primeros vestigios de planificación se pueden encontrar en civilizaciones antiguas como la egipcia, la mesopotámica y la china. Estas civilizaciones desarrollaron planes para la construcción de monumentos, la gestión de recursos y la organización de actividades agrícolas.

Época medieval y renacimiento: Durante la Edad Media, la planificación estuvo fuertemente influenciada por las estructuras feudales y la planificación centralizada de la economía agraria. Durante el Renacimiento, surgieron nuevas formas de planificación urbana y arquitectónica en Europa, como los diseños de ciudades ideales y los planes maestros para el desarrollo urbano.

Revolución Industrial: La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia de la planificación. Con el crecimiento de las ciudades y la industrialización, surgió la necesidad de planificación urbana y regional para abordar los problemas de congestión, vivienda, saneamiento y salud pública.

Siglo XX: En el siglo XX, la planificación experimentó un desarrollo significativo, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial. Surgieron disciplinas como la planificación urbana, la planificación regional y la planificación económica, con el objetivo de gestionar el crecimiento urbano, promover el desarrollo económico y abordar problemas sociales y ambientales.

Teorías y enfoques de la planificación: A lo largo del siglo XX, se desarrollaron diversas teorías y enfoques de la planificación, como el enfoque racional-comprehensivo, la planificación participativa, la planificación estratégica y la planificación sostenible. Estos enfoques reflejan diferentes visiones sobre el papel de la planificación, los métodos de toma de decisiones y la participación de la comunidad en el proceso de planificación.

En resumen, el surgimiento de la planificación como disciplina se ha visto influenciado por factores históricos, sociales, económicos y tecnológicos a lo largo del tiempo. A medida que las sociedades evolucionan y enfrentan nuevos desafíos, la planificación continúa adaptándose y desarrollándose para abordar las necesidades cambiantes de las comunidades y las organizaciones.

1.1.1. Elementos básicos de la planificación. Conceptualización

La planificación es un proceso sistemático que implica la definición de objetivos y la formulación de estrategias y acciones para alcanzar esos objetivos de manera eficiente y efectiva (Negrín *et al.*, 2024). Es un proceso fundamental en la gestión y toma de decisiones, ya que proporciona un marco estructurado para anticipar y abordar los desafíos futuros (Chiavenato, 1999).

Utilizado por las organizaciones para establecer metas y objetivos a largo plazo, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos, asignar recursos y evaluar los resultados. La planificación estratégica es fundamental para la dirección y el éxito a largo plazo de una organización (Cabrera *et al.*, 2021).

La planificación es el centro o la función inicial de la organización para el alcance de sus metas, es la idea general que concluye la autora según la bibliografía consultada, además de consolidar la afirmación que está presente en cada uno de los elementos de las empresas,

como es el caso del factor humano, que en los servicios deben orientarse directamente las estrategias a los clientes no solo con características propias de los servicios sino con las características físicas de la organización, siendo este análisis de vital importancia en esta investigación.

Los objetivos de la planificación varían según el contexto y los objetivos específicos de la persona, organización o entidad que está llevando a cabo el proceso de planificación (Fuentes Cabrales *et al.*, 2024). Sin embargo, hay algunos objetivos comunes que suelen estar presentes en la mayoría de los procesos de planificación:

- Establecimiento de Dirección: Uno de los principales objetivos de la planificación es proporcionar una dirección clara y definir los objetivos y metas que se quieren alcanzar. Esto ayuda a orientar las acciones y decisiones hacia resultados específicos.
- Optimización de Recursos: La planificación busca utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o materiales. Al asignar recursos de manera estratégica, se maximiza la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.
- Minimización de Riesgos: Otro objetivo importante de la planificación es identificar y mitigar los riesgos potenciales que pueden surgir durante la implementación de las acciones planificadas. Esto implica anticipar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para superarlos.
- Coordinación y Colaboración: La planificación busca promover la coordinación y la colaboración entre los diferentes actores involucrados en el proceso. Al involucrar a todas las partes interesadas y fomentar la comunicación y la colaboración, se mejora la efectividad y la aceptación de los planes.
- Adaptación al Cambio: Los planes de planificación deben ser flexibles y capaces de adaptarse a cambios en el entorno o en las circunstancias. Uno de los objetivos de la planificación es crear planes que sean lo suficientemente adaptables como para ajustarse a nuevas condiciones o situaciones imprevistas.
- Mejora Continua: La planificación no es un evento único, sino un proceso continuo de revisión y mejora. El objetivo es aprender de las experiencias pasadas, evaluar los resultados y ajustar los planes y estrategias en función de los cambios en el entorno y las necesidades.

1.2. Planificación del Capital Humano

La planificación del Capital Humano es un proceso estratégico utilizado por las organizaciones para asegurarse de que tienen el talento y las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo (Fuentes Cabrales *et al.*, 2024). Este concepto se centra en anticipar las necesidades futuras de personal, identificar las brechas de habilidades y competencias, y desarrollar estrategias para reclutar, retener y desarrollar a los empleados de manera efectiva.

La planificación del Capital Humano implica:

- Anticipación de las necesidades de personal: Evaluar las metas y objetivos de la organización a largo plazo para determinar las necesidades futuras de talento y habilidades.
- Análisis de brechas de habilidades: Identificar las brechas existentes entre las habilidades y competencias actuales de la fuerza laboral y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de estrategias de reclutamiento y retención: Desarrollar planes para reclutar y retener a los empleados con las habilidades y competencias necesarias, ya sea a través de la contratación externa, el desarrollo interno o la retención de talento clave.
- Desarrollo y capacitación: Implementar programas de desarrollo y capacitación para cerrar las brechas de habilidades identificadas y mejorar el rendimiento de los empleados existentes.
- Evaluación y ajuste: Evaluar continuamente el plan de Capital Humano, monitorear su efectividad y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que esté alineado con las necesidades cambiantes de la organización y el entorno empresarial.

Es esencial para que las organizaciones puedan alinearse con sus objetivos estratégicos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio (Fuentes Cabrales *et al.*, 2024). La planificación del Capital Humano es de suma importancia para las organizaciones por varias razones:

- Alineación con los objetivos estratégicos: Ayuda a alinear las capacidades y habilidades de los empleados con los objetivos y metas de la organización. Esto garantiza que la fuerza laboral esté enfocada en actividades que impulsen el éxito empresarial.
- Mejora del rendimiento organizacional: Al identificar las necesidades de habilidades y competencias, la planificación del Capital Humano permite a las organizaciones

desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento de los empleados, aumentando la productividad y la eficiencia en el trabajo.

- Reducción de costos: La planificación efectiva del Capital Humano ayuda a evitar la sobrecarga de personal o la falta de habilidades necesarias, lo que puede resultar en ahorros significativos en costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- Desarrollo de talento interno: Facilita el desarrollo y la promoción del talento interno al identificar las necesidades de desarrollo de habilidades y competencias dentro de la organización. Esto puede aumentar la moral de los empleados y la retención del talento.
- Adaptabilidad y resiliencia organizacional: La planificación del Capital Humano permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y a las demandas del mercado. Esto garantiza que la organización esté preparada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.
- Cultura organizacional sólida: Al enfocarse en el desarrollo y la retención del talento, la planificación del Capital Humano puede contribuir a la creación de una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos de la empresa.

La planificación del Capital Humano es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización (Bohórquez *et al.*, 2020), ya que garantiza que la fuerza laboral esté alineada con las necesidades y objetivos empresariales, promoviendo un ambiente de trabajo productivo, adaptativo y orientado al logro de resultados (Solis Tipian *et al.*, 2022).

La planificación del Capital Humano como disciplina surge como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de gestionar de manera estratégica para alcanzar sus objetivos empresariales. Aunque no hay una fecha específica de origen, su desarrollo está estrechamente ligado al crecimiento y la complejidad de las organizaciones modernas (Cuesta Santos *et al.*, 2023).

El surgimiento de la planificación del Capital Humano puede situarse en el contexto de la evolución y la gestión estratégica del Capital Humano (SHRM, por sus siglas en inglés), dos campos que se han desarrollado considerablemente en las últimas décadas.

La planificación del Capital Humano ha evolucionado como una respuesta a las demandas cambiantes de las organizaciones modernas en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo (Medina Macías *et al.*, 2022). Su surgimiento refleja la necesidad de

gestionar estratégicamente el recurso humano para impulsar el éxito organizacional a largo plazo.

Es un proceso estratégico que implica la identificación de las necesidades de talento de una organización y la implementación de medidas para satisfacer esas necesidades, incluyendo reclutamiento, desarrollo y retención de empleados.

Los objetivos en el contexto de la planificación del Capital Humano son metas específicas que una organización se propone alcanzar en relación con la gestión estratégica de su talento humano. Estos objetivos están diseñados para mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la organización en el mercado laboral (Ávila Jiménez, 2022). Algunos objetivos comunes en la planificación del Capital Humano incluyen:

- Reclutamiento y selección efectivos: Garantizar que la organización reclute y seleccione candidatos con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva.
- Desarrollo y capacitación de empleados: Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias de los empleados y promover su crecimiento dentro de la organización.
- Retención de talento: Implementar estrategias para retener a los empleados más talentosos y valiosos, fomentando un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de avance y reconocimiento por su contribución.
- Cultura organizacional sólida: Promover una cultura empresarial positiva y orientada al logro de objetivos, donde los valores, la visión y la misión de la organización sean compartidos por todos los empleados.
- Diversidad e inclusión: Fomentar un entorno de trabajo diverso e inclusivo donde se valoren y respeten las diferencias individuales, lo que contribuye a la innovación, la creatividad y el compromiso de los empleados.
- Evaluación del desempeño: Implementar sistemas de evaluación del desempeño que proporcionen retroalimentación constructiva a los empleados sobre su rendimiento y contribución a los objetivos organizacionales.
- Gestión del cambio: Desarrollar la capacidad de la organización y de sus empleados para adaptarse y responder eficazmente a los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y social.

- Planificación sucesoria: Identificar y desarrollar líderes y talentos emergentes dentro de la organización para garantizar una transición suave en roles de liderazgo clave y para mantener la continuidad y la estabilidad organizacional.
- Claridad y Dirección: Los objetivos estratégicos brindan claridad y dirección a la organización al definir los resultados deseados y los caminos a seguir para alcanzarlos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART, por sus siglas en inglés).
- Alineación con la Visión y la Misión: Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la visión de largo plazo y la misión fundamental de la organización. Deben reflejar lo que la organización aspira a lograr y cómo planea hacerlo.
- Foco en el Largo Plazo: Los objetivos estratégicos se enfocan en resultados a largo plazo y proporcionan una orientación a largo plazo para la organización. A menudo, estos objetivos tienen un horizonte temporal de varios años y están diseñados para guiar el crecimiento y el desarrollo sostenible de la organización.
- Priorización y Enfoque: Los objetivos estratégicos ayudan a priorizar y enfocar los recursos y esfuerzos de la organización en áreas críticas para su éxito futuro. Permiten a la organización concentrarse en lo que realmente importa y evitar dispersarse en actividades que no contribuyan a los objetivos de alto nivel
- Flexibilidad y Adaptabilidad: Aunque los objetivos estratégicos son a largo plazo, también deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios en el entorno externo e interno de la organización. La capacidad de ajustar y revisar los objetivos estratégicos según sea necesario es esencial para mantener la relevancia y la efectividad a lo largo del tiempo.

Se hace imprescindible destacar que existen consecuencias derivadas de no realizar una correcta planificación de los recursos humanos (ver figura 1.2), se pueden extender a plantillas sobredimensionadas, lo cual constituye un grave problema, o infradimensionadas, evento éste de dificultad sólo en el caso de determinadas categorías profesionales (Cabanilla Guerra *et al.*, 2022). También aumenta la probabilidad de que permanezcan vacantes puestos de trabajo claves durante más tiempo del deseado; es corriente la falta de coordinación en el proceso de contratación, lo cual da lugar a situaciones lamentables como, por ejemplo, el caso de recurrir a dos empleados para cubrir el mismo puesto.

Otros efectos no deseados son escasez o ausencia de información sobre los efectivos (potenciales, desempeño, expectativas, cualificación, entre otros); dificultad para la elaboración de planes de carrera debido a una desequilibrada composición de los grupos de efectivos según sus edades, menosprecio hacia la gestión de la sucesión, desafectación no programada, bien por necesidades económicas o por decisiones individuales motivadas por la frustración, además de la disminución de los beneficios.



Figura 1.2. Desventajas de la no planificación del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Planificación estratégica del Capital Humano

La planificación estratégica del Capital Humano es un pilar del desarrollo y la expansión de la empresa (Likert, 1967). Abordar la gestión de talento con un enfoque sistemático, asegura la alineación de los empleados con la visión y objetivos corporativos y fomenta un ambiente laboral que promueve la satisfacción y el crecimiento, es un proceso integral que implica la alineación de las estrategias del Capital Humano con los objetivos y metas generales de una organización (Ramírez Torres, 2022). Se centra en garantizar que la organización cuente con el talento y las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Este proceso implica varios pasos clave:

- Análisis del entorno y de la organización: Comprender el contexto en el que opera la organización, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Esto incluye evaluar tendencias del mercado, cambios en la industria y factores externos que puedan afectar la gestión del Capital Humano.

- Definición de la estrategia organizacional: Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Esto proporciona un marco para desarrollar estrategias del Capital Humano que estén alineadas con los objetivos generales de la empresa.
- Análisis de las necesidades de talento: Identificar las habilidades, conocimientos y competencias que serán críticas para el éxito futuro de la organización. Esto implica determinar las brechas existentes entre las habilidades actuales de los empleados y las necesidades futuras de la organización.
- Desarrollo de estrategias del Capital Humano: Desarrollar planes y programas para reclutar, retener, desarrollar y gestionar el talento humano de manera efectiva. Esto puede incluir iniciativas como programas de capacitación y desarrollo, políticas de compensación y beneficios, programas de retención de talento, entre otros.
- Implementación y seguimiento: Implementar las estrategias del Capital Humano y monitorear su progreso y efectividad a lo largo del tiempo. Esto implica realizar ajustes según sea necesario y revisar periódicamente las estrategias en función de los cambios en el entorno empresarial y las necesidades organizacionales.
- Las pautas para elaborar esa estrategia pasan por diferentes apartados que permitirán diseñar y ejecutar una correcta estrategia de gestión del talento o fomentar la cultura organizacional, entre otros.
- Uno de los elementos clave a la hora de llevar a cabo una planificación estratégica del Capital Humanos pasa por identificar cuáles serán las competencias y habilidades que van a ser necesarias para el funcionamiento de la empresa en un futuro.
- Para ello es necesario analizar las tendencias del mercado laboral incidiendo en apartados como la escasez de habilidades, las tecnologías emergentes y las expectativas cambiantes de los empleados.
- En una planificación estratégica de recursos humanos, el clima y la cultura organizacional cobran especial importancia. Es esa cultura la que posibilitará que los empleados se muestren comprometidos con la organización y, por tanto, contribuirá a que no se marchen a empresas de la competencia.

El proceso de planificación estratégica es continuo y orientado a largo plazo. En un primer momento, se trata de definir la misión o razón de ser que justifica la presencia de la organización en el mundo de los negocios, y de analizar el ambiente externo e interno de la misma (Bohórquez *et al.*, 2020).

La confluencia de estos tres ítems posibilitará el desarrollo de la planificación estratégica, la cual dará lugar a la determinación de objetivos estratégicos y líneas principales de actuación orientadas a su consecución, o plan estratégico. De este plan se derivarán, mediante un proceso en cascada, los objetivos estratégicos y líneas de actuación principales para cada función, entre ellas, recursos humanos (Chiavenato, 2007).

Lógicamente, para ejecutar los planes estratégicos, éstos han de ser desmenuzados en actividades más concretas y objetivos mensurables a más corto plazo, o metas. Y es que no se puede ignorar las influencias que la elección de la estrategia produce en la planificación de recursos humanos (Rodríguez Sánchez, 2020). La figura 1.3 explica esta relación, demostrando la simultaneidad temporal.

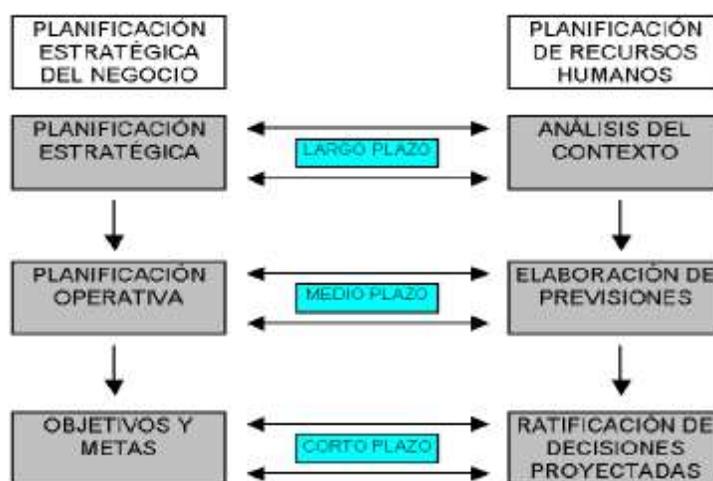


Figura 1.3. Relación entre los niveles de planificación del negocio y la planificación del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

La Planificación del Capital Humano, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión del Capital Humano y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades del Capital Humano de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades (Morales Collazo, 2014).

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización (Van Morlegan Perez *et al.*, 2021). Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

La planificación del Capital Humano es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos. Entre ellas se tiene:

- Análisis del puesto de trabajo. Para poder embarcarse en la planificación del Capital Humano y poder determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en la empresa o de nueva creación.
- Reclutamiento y selección. La planificación del Capital Humano ayuda a determinar las necesidades de personal de una organización. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que a su vez influye en las necesidades de selección y colocación. Por tanto, la planificación del Capital Humano, debe verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización.
- Formación y perfeccionamiento. La planificación del Capital Humano ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.
- Retribución. La planificación del Capital Humano, debe abarcar también los planes de retribuciones al personal en forma directa e indirecta, de manera que los empleados queden satisfechos con su retribución. Esto supone que los niveles salariales deben ser competitivos y con equidad retributiva interna. Las retribuciones indirectas son en muchos casos de aplicación obligatoria y legal. Una consideración que hacen muchos empleados es que consideran a las retribuciones indirectas no como gratificaciones, sino como condiciones (derechos) del empleo, siendo parte de la responsabilidad social de la empresa.
- Gestión de la carrera profesional. La planificación del Capital Humano ayuda a que los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantenga actualizados sus conocimientos. La organización puede hacer planes basándose 17 días en su trabajo. Por esta razón surge otro inconveniente en las empresas, que consiste en dar a los empleados la oportunidad de mantenerse en formación continua, que permita la actualización de sus capacidades.
- Alineación con los objetivos organizacionales. La planificación estratégica del Capital Humano asegura que las estrategias de recursos estén alineadas con los objetivos y la

visión de la organización. Esto garantiza que la fuerza laboral esté trabajando hacia el logro de metas comunes.

- Optimización de recursos. Permite a la organización asignar su Capital Humano de manera eficiente y efectiva, identificando las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y utilizando los recursos de manera óptima.
- Mejora del rendimiento y la productividad. Al alinear las estrategias de Capital Humano con los objetivos organizacionales, se puede mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, maximizando así el potencial humano y el valor agregado a la organización.
- Adaptación al cambio. La planificación estratégica del Capital Humano permite a la organización adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y social, garantizando así su supervivencia y éxito a largo plazo.
- Desarrollo de talento. Facilita el desarrollo y la retención del talento clave dentro de la organización, lo que ayuda a promover un ambiente de trabajo positivo y fomenta el crecimiento profesional y personal de los empleados.
- Reducción de riesgos. Al anticipar las necesidades futuras de talento y planificar en consecuencia, la organización puede mitigar los riesgos asociados con la escasez de habilidades y competencias críticas en el futuro.
- Competitividad. Una fuerza laboral bien planificada y alineada con los objetivos estratégicos puede brindar a la organización una ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes y superar a la competencia.

La planificación del Capital Humano es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que está sometidas las empresas (González, 2011). Existen muchos retos que exigen a los responsables del Capital Humano a elaborar planes estratégicos y operativos que estén vinculados a los planes generales de la organización.

Si bien es cierto que la planificación estratégica del Capital Humano es una tarea difícil, se puede facilitar el trabajo de planificación, con el uso de tecnología informática. Esto hace prever que se debe contar con un sistema de información del Capital Humano, que aumente la eficiencia de los procesos de toma de decisiones referentes a la planificación.

Este tipo de planificación es esencial para garantizar que una organización tenga el talento y las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo, mantener su

competitividad en el mercado y responder efectivamente a los desafíos y oportunidades emergentes (West *et al.*, 2023).

1.3. Procesos de Servicio

Los procesos de servicios se refieren a las actividades y pasos sistemáticos que una organización sigue para brindar servicios de manera eficiente y efectiva a sus clientes. Estos procesos están diseñados para garantizar la entrega de servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Blanco González *et al.*, 2022). Los procesos de servicios en una organización permiten garantizar la entrega de servicios de alta calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes. La forma en que se diseñan y gestionan estos procesos puede variar según el tipo de industria, el tamaño de la organización y las necesidades específicas del cliente (Bernal Rodríguez *et al.*, 2022).

Los procesos de la empresa pueden servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, deben mejorarse los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque

Un proceso puede definirse como todo aquello que las organizaciones hacen orientadas al cliente y con el fin de conseguir sus objetivos. Es a través de los procesos que las empresas alcanzan sus objetivos y el talento humano se encamina para lograrlos.

Muchos procesos en empresas de servicios pueden conceptualizarse como un proyecto, ya que tienen muchas características de estos, es decir, los momentos de la verdad ocurren una sola vez, tienen una fecha de inicio y una fecha de conclusión, congregan recursos, se componen de tareas, tienen un responsable y, sobre todo, deben generar resultados concretos (Rodríguez Sánchez, 2020).

Los servicios constituyen un sector trascendental en la economía mundial debido a su capacidad generadora de empleo y beneficios económicos, por mencionar un aspecto, la existencia de dos partes en su realización, su carácter esencialmente intangible, su relación con la satisfacción de necesidades de los clientes y el poder estar o no relacionado con un bien físico, hace que sean considerados como un conjunto de actividades que busca responder a las necesidades de un cliente o de un consumidor común, se define en un marco donde las actividades se desarrollan con la idea de fijar un resultado donde interactúan proveedor y cliente, por lo que las organizaciones de servicios trabajan intensamente en la diferenciación, la calidad del servicio y la productividad (Díaz Díaz *et al.*, 2022).

En el entorno competitivo actual se observa un cambio radical en el comportamiento de las variables de orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras (Gallego Giraldo *et al.*, 2020). La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa, los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes, así como de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras.

La estrategia de servicio comienza por seleccionar el enfoque operacional (prioridades de desempeño) mediante el cual piensa competir la organización.

Entre estas prioridades se encuentran el tratamiento del cliente en términos amistosos y asistenciales, la velocidad y conveniencia de la entrega del servicio, la variedad de servicios, la calidad de los bienes tangibles esenciales para el servicio y las habilidades únicas que constituyen la oferta del servicio.

A través de la historia varios autores han pretendido dar definición al término en cuestión; (Diéguez Matellán *et al.*, 2018) considera que el servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico. Para (Lovelock *et al.*, 2009) es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse a un consumidor, a una institución, o incluso ambos. El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades en interfases sobre el suministrador y el cliente y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente (NC-ISO 9001:2015, 2015).

Otros de los autores que definen los servicios referidos en Lojano Chapa *et al.* (2023), como el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos, además sugieren que los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente. Teniendo en consideración estos elementos puede decirse que los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente. Por otro parte un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Por lo tanto, nunca existe y solo se puede observar el resultado después del hecho (Dueñas Reyes *et al.*, 2024).

Estos autores coinciden en que los servicios son actividades que se orientan a cumplir las necesidades de los clientes, por lo que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos a conocer las expectativas, gustos y preferencias de los mismos. Dar satisfacción al cliente significa conocerlo. Para ello el servicio establece un grupo de reglas propias.

Miranda Gómez (2019), concreta en cuatro categorías las siguientes características de los servicios y sus diferencias con los bienes:

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse. Esta característica genera mayor incertidumbre en los compradores al no poder determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tienen al rentar o adquirir un determinado servicio. A fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. La tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".
- Inseparabilidad: los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
- Heterogeneidad: los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. La imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.

1.3.1. Proceso de servicio al cliente

Para todo tipo de empresas, los procesos de servicio al cliente son imprescindibles. Tendemos a pensar que lo tenemos todo cubierto al tratar con nuestros clientes, pero la verdad es que hay mucho que manejar. Además, es necesario trabajar por una constante

mejora obligatoria. Los procesos internos son uno de los mejores sistemas de organización empresarial para lograr magníficos índices de calidad, productividad y excelencia (Clarke *et al.*, 2002).

Un proceso de servicio al cliente es el conjunto de operaciones que una empresa lleva a cabo con todo su personal, integrando diferentes departamentos. El objetivo es garantizar una experiencia sólida y satisfactoria a cada cliente para:

- Conocer y ayudar a los clientes en sus necesidades.
- Mantener una comunicación fluida.
- Ofrecer respuestas rápidas y efectivas a sus solicitudes.
- Detectar sus necesidades para proponer acciones de mejora.

Se necesita un proceso de servicio al cliente:

- Garantizar la satisfacción de tus clientes debe ser uno de los principales objetivos de tu empresa. Para ello, la atención al cliente, junto con el adecuado proceso de servicio, deben estar sincronizados. Tu equipo necesita un proceso estandarizado de servicio al cliente. Sin ello, tus empleados no sabrían cómo abordar un problema: teniendo como consecuencia la duplicación de esfuerzos y respuestas tardías para los clientes.
- Tu empresa debe garantizar que el flujo de soporte no se vea afectado con situaciones de “ida y vuelta” entre los equipos para resolver consultas simples de los clientes.
- Con un proceso de servicio al cliente, tus empleados sabrán automáticamente qué hacer. Les estarás proporcionando un conjunto definitivo de flujos de trabajo, de soporte y patrones establecidos para la toma de decisiones. De esta manera, tus clientes recibirán un servicio completamente coherente.

Las empresas que se enfocan en atender las necesidades de los consumidores, tienden a incrementar los ingresos 3 veces más rápido que sus competidores (Salas Canales, 2021). Por ello, poner a tus clientes primero debe ser una de las premisas de tu empresa. Este es uno de los componentes principales de una cultura de servicio al cliente. Y si lo aplicas a través de un proceso de servicio al cliente, asegurarás el éxito de tu negocio.

1.4. Planificación de los procesos de servicio

La planificación de los procesos de servicios es un enfoque sistemático para diseñar, organizar y gestionar los procesos que permiten a una organización ofrecer servicios de manera efectiva y eficiente (Leal *et al.*, 2011). Algunas etapas clave en la planificación de los procesos de servicios:

- Identificación de los procesos clave: El primer paso es identificar los procesos clave que son críticos para la entrega de servicios.
- Análisis de los procesos existentes: Una vez identificados los procesos clave, es importante realizar un análisis detallado de cada uno de ellos. Esto implica identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas con cada proceso.
- Establecimiento de objetivos y metas: Basándose en el análisis de los procesos existentes, se deben establecer objetivos y metas claras para mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en cada proceso.
- Diseño de los procesos mejorados: Con los objetivos y metas establecidos, se procede a diseñar los procesos mejorados. Esto implica identificar formas de simplificar y optimizar los flujos de trabajo, eliminar actividades redundantes y mejorar la integración entre los diferentes procesos.
- Asignación de recursos: Una vez diseñados los procesos mejorados, es importante asignar los recursos necesarios, incluyendo personal, tecnología y otros recursos, para implementar y ejecutar los procesos de manera efectiva.
- Desarrollo de procedimientos y políticas: Se deben desarrollar procedimientos y políticas claras para guiar la ejecución de los procesos. Esto incluye establecer estándares de calidad, definir roles y responsabilidades, y establecer protocolos para la gestión de incidencias y la toma de decisiones.
- Implementación y seguimiento: Una vez que los procesos mejorados y los procedimientos asociados están en su lugar, se procede a implementarlos en la organización. Es importante monitorear continuamente la ejecución de los procesos y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que se logren los objetivos y metas establecidos.
- Evaluación y mejora continua: Finalmente, se debe realizar una evaluación periódica de los procesos para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar aún más la entrega de servicios.

Capítulo 2. Procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en el sector turístico

En el siguiente capítulo se expone un análisis de los aspectos fundamentales que caracterizan al objeto de estudio y se dan a conocer las diferentes técnicas, herramientas y métodos a utilizar en la investigación. La figura 2.1 muestra el orden lógico seguido en la investigación.



Figura 2.1. Hilo conductor del capítulo 2 de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

2.1. Antecedentes metodológicos de la planificación estratégica en entidades hoteleras. Caracterización del objeto de estudio

La caracterización de las entidades hoteleras es de vital importancia ya que permite identificar y comprender las particularidades de cada establecimiento, lo que a su vez facilita la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la prestación de servicios de manera eficaz.

El Complejo Hotelero Louvre-Velazco perteneciente a la agencia Cubanacan, fundado en 1902, bajo la administración de Luis Velasco, ubicado en el centro de la ciudad de Matanzas, frente a la Plaza de la Libertad, Matanzas, Cuba. Constituye dos de los edificios más importantes del casco histórico de la ciudad.

Destaca entre sus ofrecimientos gastronómicos la oferta del café cubano con granos seleccionados por el campesinado en plantaciones montañosas desde hace más de 200 años. En el 2020 se le unió el Hotel Louvre, donde se forma la Sucursal Complejo Hotel E

Velasco-Louvre, categorizado como cuatro estrellas desde el 2014. Los principales emisores son: Alemania, Inglaterra y España (ver figura 2.2).

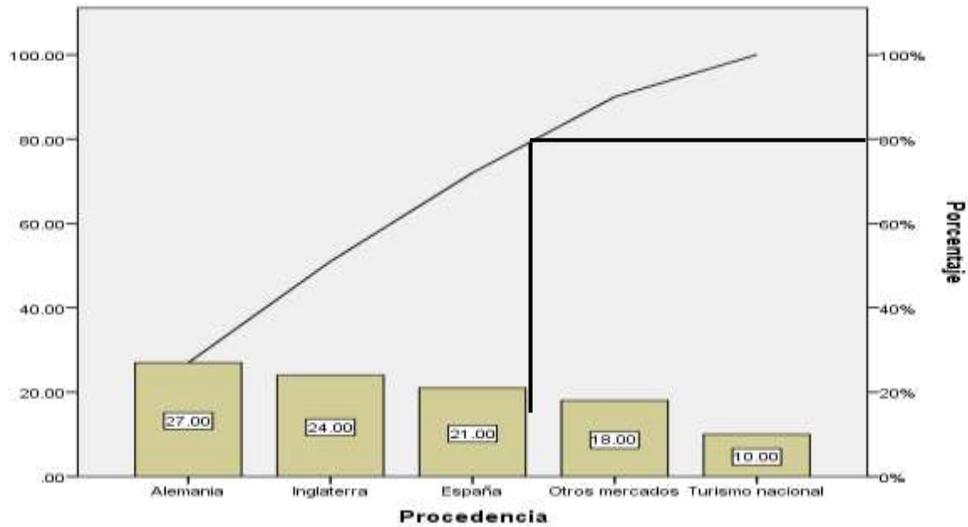


Figura 2.2. Porcentaje de la procedencia de los turistas físicos que acuden al complejo hotelero.

Fuente: elaboración propia.

Reabrió sus puertas el 10 de diciembre del 2010, después de un amplio proceso de remodelación capital. Desde julio de 2021 se aprobó como Sucursal aprobada, con el nombre “Complejo hoteles E Velasco-Louvre” ya que se une el Hotel Velasco con el antiguo Hotel Louvre, con lo que logra aumentar su planta habitacional para regocijo de clientes extranjeros y nacionales.

Pertenece al Grupo Hotelero Cubanacán, categorizado cuatro estrellas, dentro de la categoría de Hoteles E (Encanto), modalidad propia. Su actividad fundamental es brindar servicios de alojamiento al turismo nacional e internacional con marcado estilo cubano y distinguido por el trato cálido y profesional. Ofertando además una variada gastronomía en restauración y cafetería.

Los **Hoteles E** se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama de servicios complementarios. La decoración, con realce de cubanía, constituye un elemento de significativa importancia, ya que en la elegancia se conjugan las intenciones antiguas y contemporáneas, sin privar al cliente como se ha apuntado anteriormente del confort, la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología.

Estos hoteles se apartan del resto por su individualidad y detalles, son **Hoteles E**, porque son únicos, originales e históricos. El Hotel E Velazco ubicado en Contreras e/ Santa Teresa y Ayuntamiento, Matanzas, Cuba.

Con una arquitectura eclíptica y una decoración que evoca los salones en los inicios del siglo pasado, este hotel es una opción para el descanso y el conocimiento de la historia local gracias a su ubicación en el centro de la ciudad de Matanzas. Cuenta con la certificación T+HS. Presta los servicios de recepción las 24 horas y caja de seguridad, servicio de estacionamiento y servicio de Wi-Fi las 24 horas.

Los servicios gastronómicos con los que cuentan son Restaurante (comida internacional) con capacidad para 40 comensales, lobby bar con una capacidad para 49 personas. Se cuenta con 18 habitaciones de ellas 16 estándar y 2 junior suites. Todas con aire acondicionado, teléfono, TV por cable, secador de pelo, y mini bar.

En la parte Administrativa el complejo cuenta con una plantilla de 85 trabajadores (ver tabla 2.1) de ellos 63 son contratos a tiempo indeterminado y 22 en el período de Prueba o Capacitación.

Tabla 2.1. Plantilla de trabajadores.

Total de trabajadores: 85	Trabajadores	% que representa
Mujeres	34	34.1
Menores de 40 años	48	51.6
Negros y mestizos	37	39.8
Pertenecen a organizaciones políticas	15	16.1

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los componentes metodológicos de la investigación.

El análisis de los componentes metodológicos es fundamental para comprender la estructura y el enfoque que se utilizará para abordar el estudio. Permite evaluar la integralidad y coherencia de la metodología utilizada para abordar el problema de investigación propuesto y establecer las características de la investigación que se desea realizar.

En la tabla 2.2 se muestra el resumen de los procedimientos consultados. En la misma se declaran las fortalezas y debilidades de los procedimientos, así como algunos autores que han empleado los mismos y las etapas empleadas en la investigación.

Tabla 2.2. Análisis de otros componentes metodológicos

Procedimientos	Fuentes	Etapas	Fortalezas y Debilidades
Modelo de planificación estratégica de recursos humanos de Idalberto Chiavenato	(Chiavenato, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual de la organización. 2. Definición de los objetivos estratégicos de recursos humanos. 3. Identificación de las competencias y habilidades requeridas para alcanzar los objetivos. 4. Diseño de estrategias de reclutamiento, selección y retención de talento. 5. Implementación de programas de formación y desarrollo. 6. Evaluación de los resultados y ajuste de las estrategias según sea necesario. 	Fortalezas: Este modelo es muy completo y detallado, lo que permite una planificación estratégica rigurosa y efectiva. Debilidades: Puede resultar complejo y requiere de un alto nivel de compromiso por parte de la organización y de los recursos humanos.
Modelo de planificación estratégica de recursos humanos de Gary Dessler	Dessler <i>et al.</i> (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la estrategia organizacional y de las necesidades de recursos humanos. 2. Definición de objetivos de recursos humanos alineados con la estrategia organizacional. 3. Evaluación de competencias actuales y futuras requeridas. 4. Desarrollo de planes de acción para cubrir 	Fortalezas: Este modelo se centra en la alineación de las estrategias de recursos humanos con la estrategia general de la organización. Debilidades: Puede resultar complicado medir el impacto de las acciones de recursos humanos en los resultados

		<p>brechas de talento.</p> <p>5. Implementación de programas de selección, formación y desarrollo.</p> <p>6. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las acciones.</p>	<p>organizacionales y puede requerir un monitoreo continuo.</p>
<p>Modelo de planificación estratégica de recursos humanos basado en competencias</p>	<p>Beltrán <i>et al.</i> (2017)</p>	<p>1. Identificación de competencias clave necesarias para el éxito en la organización.</p> <p>2. Evaluación de las competencias actuales de los empleados y brechas identificadas.</p> <p>3. Diseño de estrategias de reclutamiento, selección y desarrollo para cubrir las brechas de competencias.</p> <p>4. Implementación de programas de formación y desarrollo personalizados.</p> <p>5. Evaluación del impacto de las competencias en el desempeño organizacional.</p>	<p>Fortalezas:</p> <p>Enfoque centrado en las competencias clave necesarias para el éxito organizacional.</p> <p>Permite una evaluación más precisa de las brechas de competencias y una planificación personalizada.</p> <p>Debilidades:</p> <p>La identificación de competencias clave puede verse influenciada por sesgos subjetivos.</p> <p>La medición del impacto de las competencias en el desempeño organizacional puede resultar compleja y subjetiva.</p>
<p>Modelo de planificación estratégica de</p>	<p>Velásquez Gómez (2019)</p>	<p>1. Identificación de las necesidades futuras de la organización.</p> <p>2. Análisis de las competencias actuales y</p>	<p>Fortalezas: Este modelo se centra en la alineación de los recursos humanos con los objetivos organizacionales, lo que</p>

<p>recursos humanos de David Ulrich</p>		<p>futuras del personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Diseño de estrategias de reclutamiento y selección. 4. Desarrollo de programas de formación y desarrollo. 5. Evaluación del desempeño y retroalimentación constante. 	<p>permite una mayor efectividad y eficiencia en la gestión.</p> <p>Debilidades: Puede ser difícil anticipar las necesidades futuras de la organización y puede resultar costoso implementar programas de formación y desarrollo.</p>
<p>Modelo de planificación estratégica de recursos humanos de Michael Armstrong</p>	<p>Lama Hernández (2023)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno y de la estrategia organizacional. 2. Definición de los objetivos y estrategias de recursos humanos. 3. Identificación de las competencias clave y de las brechas de talento. 4. Diseño e implementación de acciones para atraer, desarrollar y retener talento. 5. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las estrategias. 	<p>Fortalezas: Este modelo se centra en la integración de las estrategias de recursos humanos con la estrategia organizacional, lo que garantiza una mayor coherencia y alineación.</p> <p>Debilidades: Puede resultar complejo implementar las acciones previstas y puede requerir un proceso continuo de evaluación y ajuste.</p>

Fuente: elaboración propia.

Estos procedimientos reflejan la importancia de alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales. Las etapas comunes presentes en los modelos de planificación estratégica de recursos humanos de los autores mencionados:

1. Análisis: Todos los modelos comienzan con un análisis de la situación presente, ya sea enfocado en las necesidades futuras de la organización, la situación actual, el entorno o la cultura organizacional.
2. Definición de objetivos y estrategias: Posteriormente, se establecen objetivos estratégicos y se diseñan estrategias de recursos humanos alineadas con dichos objetivos.
3. Identificación de competencias: Se realiza un análisis de las competencias actuales y futuras necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.
4. Diseño e implementación de acciones: Se diseñan e implementan acciones específicas para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener el talento necesario.
5. Evaluación y ajuste: Todos los modelos incluyen la evaluación continua de los resultados, con el fin de ajustar las estrategias según sea necesario.

2.2. Propuesta del procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco

Luego de analizar las metodologías que estudian la planificación estratégica, se propone un procedimiento formado por tres etapas y nueve pasos en total. La figura 2.3 muestra la relación entre los componentes del procedimiento propuesto.

La primera etapa tiene como objetivo la formación del equipo de trabajo a fin de organizar el proceso de investigación. En la segunda etapa se obtiene un diagnóstico de la situación estratégica del Capital Humano, a partir de análisis de la satisfacción del cliente interno, la previsión de bajas y la determinación de la estrategia de la empresa a partir de la matriz DAFO. Finalmente se proponen las acciones de mejora y seguimiento.

Descripción del procedimiento para la planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco

Etapas 1. Familiarización con el objeto de estudio.

Esta etapa tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la investigación en cuanto a preparación del personal y validación del grupo de expertos.

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo.

Con el objetivo de formar un equipo de trabajo apto se emplea el método de selección de expertos. Este grupo debe poseer ciertas características claves para poder emitir los criterios.

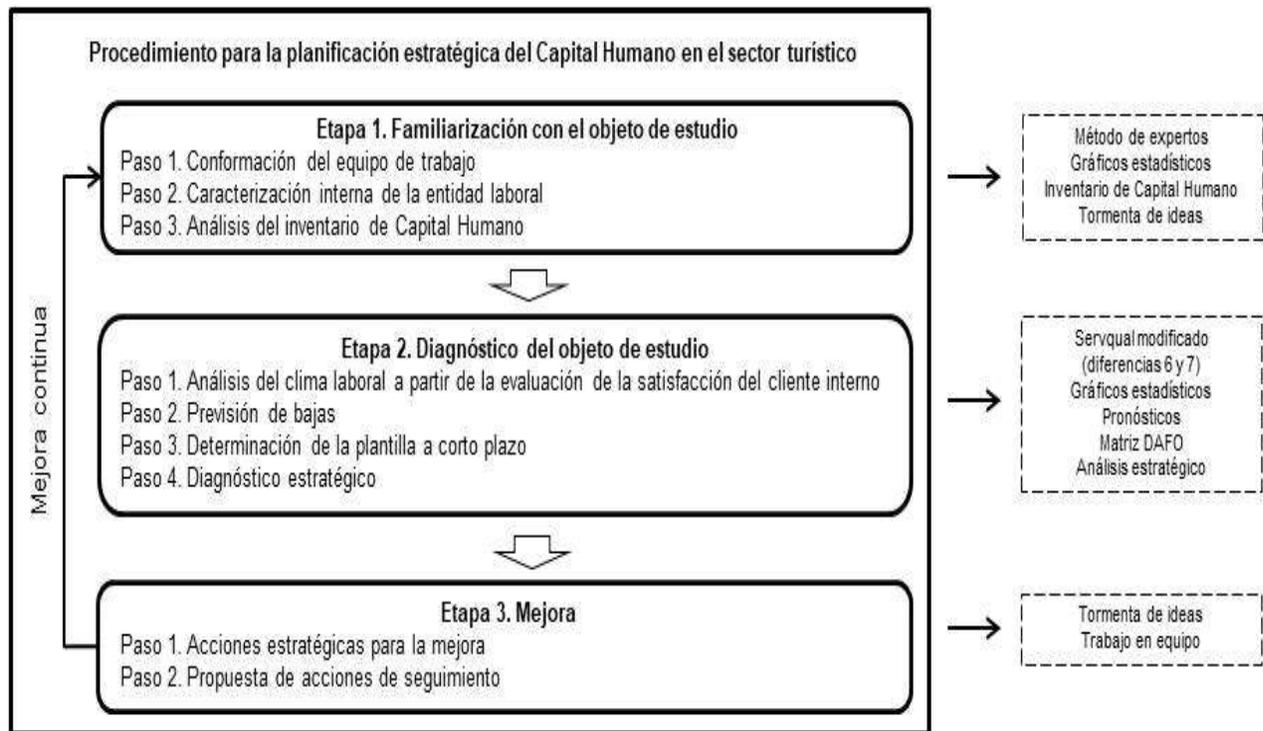


Figura 2.3. Procedimiento para la planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco.

Fuente: elaboración propia.

Los criterios empleados para apoyar la conformación del panel de especialistas:

1. Conocimientos y experiencias relevantes: deben estar familiarizados con conceptos, teorías y prácticas relacionadas con el tema, lo que les permitirá aportar perspectivas informadas y fundamentadas.
2. Imparcialidad y objetividad: deben ser imparciales y capaces de emitir criterios de manera objetiva y basada en hechos.
3. Capacidad para trabajar en equipo: deben ser capaces de colaborar y trabajar de manera conjunta. La comunicación efectiva y la disposición para considerar diversas perspectivas son aspectos fundamentales para un funcionamiento armonioso y productivo del equipo.
4. Pensamiento crítico: deben tener habilidades de pensamiento crítico desarrolladas, ser capaces de analizar de manera rigurosa los elementos relevantes, evaluar diferentes opciones y tomar decisiones fundamentadas.

Método de Selección de Expertos

Para poder obtener el número mínimo de expertos necesarios para el desarrollo del procedimiento se aplica la fórmula 2.1 extraída de (González Oliva, 2013)20.

$$M = P \times (1 - P) \times K / I^2 \text{ (Fórmula 2.1)}$$

Donde:

P: error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

I: nivel de precisión asumido.

K = 6.6564 para un nivel de confianza del 99 %

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia. Este se determina atendiendo a la opinión que tiene el propio experto sobre su nivel de conocimiento del tema en cuestión. El cálculo de este coeficiente se expresa en la fórmula 2.2:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2} \text{ (Fórmula 2.2)} \quad \text{Donde:}$$

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

A través del cuestionario de competencias de expertos (Anexo 1) se pretende recoger la información necesaria para calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación al tema. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido. Ver tablas 2.3 y 2.4.

Tabla 2.3. Coeficiente de Conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	Votos
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.1	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente.González Oliva (2013).

Tabla 2.4. Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			Votos
	Alto	Medio	Bajo	
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	
Conocimientos de trabajos nacionales	0.14	0.1	0.06	
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	

Fuente:González Oliva (2013).

Paso 2. Caracterización interna de la entidad.

Se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la Planificación del Capital Humano a los objetivos estratégicos, tales como: la fuerza de trabajo; situación del personal (edad, sexo, subsidio, vacaciones, permiso, ausencias, jubilaciones, perfiles, rotación del personal), red de servicios, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección.

Otros aspectos obligatorios que se deben considerar en este paso son:

- Organigrama general o básico del establecimiento
- Análisis de los manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen las diferentes áreas de gran actividad del establecimiento
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales del establecimiento, la **técnica** a utilizar, para ejecutar esta descripción se sugieren los perfiles de cargos.

Paso 3. Análisis del inventario de Capital Humano.

Se propone elaborar el inventario de personal, estableciéndose la posibilidad de informatizar dicha información en bases de datos Excel. La propuesta se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Modelo de inventario del Capital Humano.

1. Datos Personales				2. Calificación				3. Sueldo Actual e Historia Laboral		
Edad	Sexo	Nombre	Antigüedad	Título	Años de experiencia	Años en el cargo	Estudios realizados	Salario actual	Puestos ocupados	Puestos que pudieran ocupar

Fuente: Morales Collazo (2014).

Etapas 2. Diagnóstico del objeto de estudio.

Paso 1. Análisis del clima laboral a partir de la evaluación de la satisfacción del cliente interno.

Se realiza a través de Modelo Servqual Modificado (Diferencias 6 y 7). Este modelo es una adecuación y modificación del modelo Servqual de Parasuraman, Zeithamly Berry (1985-1988). El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez.

Diferencia No 6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas. (Ver anexo 1).

Diferencia No 7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados. (Ver anexo 2).

En el análisis de las encuestas se utilizó la escala diferencial de -2 a 2 (ver tabla 2.6), lo que equivale estos en distintos niveles de satisfacción.

Tabla 2.6. Escala diferencial del Modelo Servqual Modificado (Diferencias 6 y 7).

Escala Diferencial	Grado de satisfacción correspondiente	Valor numérico correspondiente
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1
Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Análisis del comportamiento de las bajas.

El análisis del comportamiento de las bajas consiste en examinar las causas y patrones de las salidas de empleados de la organización. Este proceso es importante para identificar tendencias, patrones recurrentes y posibles problemas subyacentes que puedan estar afectando la retención de talento en la empresa.

Al analizar el comportamiento de las bajas, la organización puede obtener información valiosa sobre las razones por las que los empleados deciden dejar la empresa, tales como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de desarrollo, problemas de comunicación, entre

otros factores. Con esta información, la empresa puede implementar medidas preventivas para reducir la tasa de rotación de personal, mejorar el clima laboral y retener a los empleados clave.

Además, el análisis del comportamiento de las bajas también puede ayudar a identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, en la toma de decisiones de reclutamiento y selección, en el diseño de programas de desarrollo y capacitación, entre otros aspectos relacionados con la gestión del talento.

Paso 3. Determinación de la plantilla a corto plazo.

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo se determinan el déficit (fórmula 2.3) y las excedencias (fórmula 2.4). Las expresiones son expuestas por Cuesta Santos (2010) para la planeación del Capital Humano, el cual parte de definir algunos conceptos fundamentales para el cálculo de la misma.

$$P.O.E. - (P.O.P. + P.P.P.O.E.) = \text{Déficit (fórmula 2.3)}$$

$$P.A. - P.O.E. = \text{Excedencia (fórmula 2.4)}$$

Donde:

Déficit: necesidad del Capital Humano que se necesita incorporar.

Excedencia: necesidad del Capital Humano 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 del Capital Humano en la plantilla.

P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de personal que debe existir, 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 del Capital Humano, del Capital Humano por lo que permite determinar el número necesario de personal idóneo para desempeñarse en la organización.

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 métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal.

Las bajas probables van a ser obtenidas de la identificación del personal que se encuentre trabajando y que por razones de:

- Enfermedad pueda ser una posible limitación para continuar trabajando, se encuentre en peritaje o no.
- Se encuentre en la edad correspondiente a la jubilación y sea evidente la posibilidad de acogerse a la misma.
- Haya solicitado la salida definitiva del país o tenga probabilidades de abandonar el país por distintas vías o motivo.
- Cambio de actividad con salida del sistema o abandono del trabajo.

Para este parámetro es necesario que participen en la identificación de esta cifra los jefes inmediatos de cada trabajador, así como los criterios de las organizaciones políticas y de masas en su radio de acción. Además, que se tenga en cuenta el comportamiento estadístico en cada instancia.

Paso 4. Diagnóstico estratégico.

El análisis de la matriz DAFO es un proceso de evaluación en el cual se consideran los factores internos y externos que intervienen en una empresa (Santamaría Urbietta *et al.*, 2021). Observa la manera detallada de cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad de la organización para tomar las decisiones que definirán la estrategia de negocio. Proporciona un marco de referencia de cada componente de la empresa y del sector en el que participa, para comprender la posición actual en la que se encuentra. Es importante aclarar que un análisis DAFO (también llamado FODA) describe el estado general de una empresa durante un período determinado, debido a que las condiciones propias y ajenas del mercado cambian frecuentemente. Una Matriz DAFO parte de cuatro elementos:

Debilidades: apunta a los factores internos que hacen vulnerable a una empresa, ya sea una mala organización, ciertas tareas ejecutadas de forma ineficiente o procesos que simplemente no realizan. Es todo aquello que le resta competitividad.

Amenazas: se refiere a los aspectos externos, es decir, al entorno negativo en el que una compañía se encuentra, el cual no se puede controlar: los competidores, la situación económica, fiscal, política y legislativa.

Fortalezas: representa todas las funciones correctas y buen uso de recursos que una empresa hace internamente. Incluye las capacidades y habilidades del personal, su infraestructura, tecnología y organización.

Oportunidades: son las situaciones exteriores que favorecen a la empresa aunque no estén bajo su control. Representan una ventaja tecnológica, social, cultural tendencia del mercado que ofrece la posibilidad de posicionar su crecimiento.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta una empresa es determinar el rumbo que debe seguir para alcanzar y superar sus objetivos de negocio, y evitar a toda costa la pérdida de ganancias o incluso su cierre definitivo. La herramienta DAFO sirve para identificar cómo se encuentra una organización y permite tomar decisiones efectivas y emprender estrategias apropiadas.

Estrategia DA

Está enfocada en las debilidades y amenazas de la matriz DAFO, por lo que la empresa o negocio entra en un modo de supervivencia o retirada- Utiliza tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del exterior. Algunos ejemplos de acciones que se toman con esta estrategia son discontinuar los productos que menos adquieran lo clientes o hacer una venta de remate.

Estrategia FO

Parte de las fortalezas y oportunidades para la toma de decisiones. También se conoce como estrategia ofensiva o de crecimiento porque aprovecha las ventajas internas y externas de una organización para un modelo de negocio más rentable. Ampliar la línea de productos, mejorar el servicio al cliente, crear alianzas comerciales y abrirse a nuevos mercados son tácticas propias de este modelo.

Estrategia DO

Se basa en las debilidades y las oportunidades del análisis DAFO de una empresa. Sirve para crear un plan de reorientación o refuerzo para cambiar su trayecto. Su objetivo es superar las debilidades internas al aprovechar sus oportunidades externas. Por ejemplo capacitación de personal, disminución de costos de producción y mejorar la organización.

Estrategia FA

Crea un plan a partir de las fortalezas de una empresa para aminorar las pérdidas que las amenazas pueden provocarle. Se le conoce como estrategia defensiva y usa sus fuerzas internas para combatir los peligros del exterior. Algunas acciones convenientes son promover

con mayor fuerza los productos estrella, lanzar campañas de marketing o mejorar los costos y procesos de producción.

Cómo hacer un análisis DAFO:

1. Haz una investigación general de la empresa.
2. Reconoce cuáles son sus debilidades.
3. Define cuáles son sus amenazas.
4. Señala cuáles son sus fortalezas.
5. Determina cuáles son sus oportunidades.
6. Analiza los resultados y selecciona una estrategia.

Etapas 3. Mejora.

Paso 1. Acciones estratégicas para la mejora.

Durante este paso se planifican las acciones específicas que se deben llevar a cabo para solventar los problemas analizados. Estas acciones son los pasos concretos y prácticos que se deben realizar para implementar la estrategia y lograr los resultados deseados. Algunos aspectos importantes a considerar en la definición de acciones estratégicas son:

1. Claridad y especificidad: deben ser claras, específicas y detalladas para que el equipo pueda comprender fácilmente qué se espera de ellos y cómo contribuir al logro de los objetivos estratégicos.
2. Coherencia con la estrategia: estar alineadas con los objetivos y la visión de la organización. Deben contribuir directamente a la consecución de los resultados esperados en el plan estratégico.
3. Asignación de responsabilidades y recursos: asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo y garantizar que cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas de manera efectiva.
4. Establecimiento de plazos y seguimiento: establecer plazos y fechas límite para la implementación de las acciones estratégicas, así como establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.
5. Evaluación y mejora continua: es importante evaluar regularmente su efectividad y realizar ajustes si es necesario. La mejora continua es clave para garantizar que las acciones estratégicas sigan siendo relevantes y eficaces en el logro de los objetivos.

Paso 2. Propuesta de acciones de seguimiento.

Si el establecimiento presenta déficit se requiere:

- Priorizar los puestos a contratar

- Gestionar financiamiento para el presupuesto de los puestos priorizados
- Proyectar el período para cubrir las plazas requeridas
- Solicitar a la Dirección General del Capital Humano la reconversión de las plazas excedentes para cubrir el déficit

Si el establecimiento presenta excedencia se requiere:

- Negociar con representantes sindicales y trabajadores la reubicación del personal
- Coordinar con la Dirección General del Capital Humano la posibilidad de incorporar el personal excedente en establecimientos que presentan déficit
- Realizar propuestas para la cancelación de plazas excedentes a través de planes de retiro

Si el establecimiento presenta equilibrio se requiere considerar:

- La ampliación de la red y oferta de servicios
- El comportamiento de la fuerza laboral, incluido el fenómeno migratorio

Se propone revisar y ajustar los planes a emplear en dependencia del estado en que se encuentre el establecimiento, considerando la primera etapa (Diagnóstico), cada 6 meses.

Capítulo 3. Planificación del Capital Humano del Complejo Hotelero Louvre Velazco

En este capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto para la planificación del Capital Humano del Complejo Hotel Louvre Velazco. Se desarrollan las técnicas propuestas y se proponen acciones de mejora a partir de los resultados de la investigación.

3.1 Aplicación del procedimiento para la planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco

Etapa 1: Familiarización del objeto de estudio.

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo.

Primeramente, se desarrolló la selección y conformación del equipo de trabajo, ver tabla 3.1. Al aplicar la fórmula 3.1 se obtiene el número mínimo de expertos necesarios para el desarrollo del procedimiento.

$$\text{Se tiene: } P = 0.01 \quad I = 0.10 \quad K = 6.6564$$
$$M = P \times (1 - P) \times K / I^2 = 6.5898 \approx 7 \quad \text{(Fórmula 3.1)}$$

Se necesitan siete expertos como mínimo. A continuación, se utiliza el cuestionario de validación al grupo de trabajo. Al analizar el grado de conocimiento que poseen los candidatos y el grado de influencia que han tenido las fuentes de argumentación sobre dichos conocimientos, a través de la aplicación del cuestionario para determinar la competencia del experto se obtiene el siguiente resultado.

El equipo de trabajo se conformó por nueve miembros del Consejo de Dirección del Complejo Hotelero los cuales tienen los conocimientos y experiencia en los procesos de la entidad objeto de estudio. Se realizó una capacitación al personal involucrado en la investigación, preparándose los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio en la empresa de su entorno.

Se les explicó de manera detallada el motivo de la investigación que no es más que la necesidad que tiene la entidad de efectuar un estudio de métodos en uno de los procesos claves del Complejo Hotelero E Louvre-Velazco para realizar una correcta planificación de los recursos humanos.

Tabla 3.1. Equipo de trabajo.

Cargo	Años de experiencia	Nivel escolar
Directora General	2 años	Superior
Asesor "B" Jurídico	2 años	Superior
Esp. "C" Gestión Comercial (EP)	4 años	Superior
Esp. C en Gestión Económica (EP)	2023	Medio
Esp. "C " Gestión de RRHH (EP)	1 año	Superior
Esp. Alimentos y Bebidas (EP)	14 años	Superior
Esp."A " Abastecimiento p/turismo (EP)	9 años	Superior

Esp. Servicios de Alojamiento (EP)	1 año	Superior
Esp. C en Gestión de la Calidad	2023	Superior

Fuente: elaboración propia.

Todos los especialistas están dentro de la categoría (calificaciones entre 0.80 y 1.00), por lo tanto, cada uno de ellos se considera apto para conformar el panel de expertos. En el anexo 3 se muestran los resultados de los cuestionarios para el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) respectivamente y en la tabla 3.2 se registran los resultados finales de la herramienta.

Tabla 3.2. Resultados del coeficiente de competencia (K).

(K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
(Kc)	0.86	0.819	0.896	0.882	0.814	0.873	0.946	0.878	0.982
(Ka)	0.96	0.800	0.86	0.84	0.84	0.82	0.86	0.86	0.94
(Kc + Ka) / 2	0.91	0.8095	0.878	0.861	0.827	0.8465	0.903	0.869	0.961

Fuente: elaboración propia.

En dicho encuentro se realizó una tormenta de ideas no estructurada, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.3. Durante la misma se establecen los acuerdos que guiaron la investigación.

Tabla 3.3. Resultados de la tormenta de ideas.

Fecha	Mayo del 2024	Lugar	Complejo hotelero Louvre Velazco
Facilitador	Amanda de la Caridad Rodríguez Acosta		
Objetivo	Analizar las etapas y pasos del procedimiento propuesto con el equipo de trabajo. Definir las técnicas a emplear durante la investigación.		
Participantes	Acuerdos		
Directora General Asesor "B" Jurídico Esp. "C" Gestión Comercial (EP) Esp. C en Gestión Económica (EP) Esp. "C " Gestión de RRHH (EP) Esp. Alimentos y Bebidas (EP) Esp."A " Abastecimiento p/turismo (EP) Esp. Servicios de Alojamiento (EP)	<ul style="list-style-type: none"> - Se crearon los subgrupos de trabajo, donde se definieron los responsables de cada actividad para el registro y análisis de la información. - Se diseñaron los planes de trabajo, donde se definen las fechas de desarrollo de cada etapa y las reuniones necesarias para la aplicación de las herramientas. - Se definieron las fechas de retroalimentación con el objetivo de ajustar el desarrollo de la 		

Esp. C en Gestión de la Calidad	investigación a los resultados parciales.
---------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Caracterización interna de la entidad laboral.

El Complejo Louvre Velazco tiene sus instalaciones distribuidas de forma irregular en el país. En la tabla 3.4 se muestran las distancias de la sede central o punto de referencia del hotel y los puntos relevantes donde tiene operaciones.

Tabla 3.4. Distancia de las atracciones al Complejo Hotelero Louvre-Velazco.

Atracción	Distancia del centro
Parque de la libertad	0 m
Museo Farmacéutico	10 m
Boulevard Calle Medio	100 m
Plaza La Vigía	200 m
Ermita de Monserrate	2 km
Cuevas de Bellamar	5 km
Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez”	20 km
Playa de Varadero	30 km
Ciudad de la Habana	100 km
Teatro Suato	400 m
Tropicana Matanzas	13 km

Fuente: documentos del hotel.

Los gráficos que se presentan a continuación muestran la caracterización de la fuerza laboral del complejo.



Gráfico 3.1. Distribución de la fuerza laboral según las edades de los trabajadores del complejo hotelero.

Fuente: documentos de la empresa.

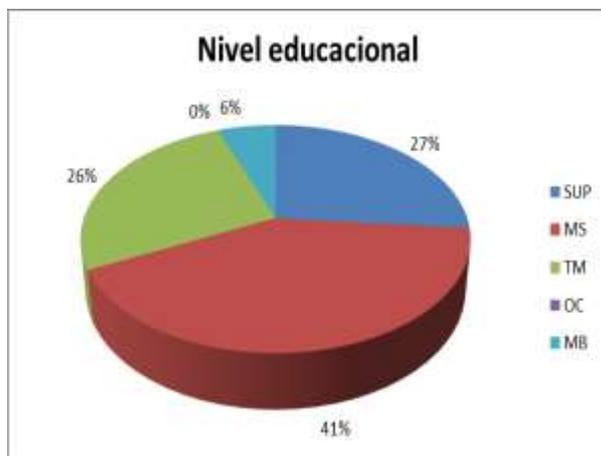


Gráfico 3.2. Distribución de la fuerza laboral según el nivel educacional del complejo hotelero.

Fuente: documentos de la empresa.



Gráfico 3.3. Distribución de la fuerza laboral según la categoría ocupacional del complejo hotelero.

Fuente: documentos de la empresa.

Misión: satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes con profesionalidad y creatividad genuinamente cubanas, expandiéndose y elevando nuestra eficiencia con un alto compromiso del colectivo que integramos.

Visión: ser líder del hotelería en el Caribe, al crear experiencias únicas en los clientes y elevar nuestra contribución en la sociedad.

Objeto social

- Prestar, promover, y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, en pesos convertibles y con las autorizaciones correspondientes en pesos cubanos.

- Prestar servicios complementarios a la actividad hotelera, en pesos convertibles, consistentes en:
- Servicios telefónicos, Correo electrónico e Internet, Cambio de monedas Y Cajas de seguridad.
- Arrendar locales y espacios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedores obreros y gastronómicos en pesos cubanos para sus trabajadores y en pesos convertibles a entidades y organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y otras que se autoricen por el Ministerio de Turismo.

Paso 3. Análisis del inventario de Capital Humano

Para llevar a cabo las actividades y servicios que realiza el complejo se dispone de un colectivo integrado por 85 trabajadores, donde existen 10 cargos no cubiertos como muestra el anexo 4, inventario de la fuerza laboral, se cuenta con los perfiles de cargo según la nomenclatura de cargo de la plantilla. En revisión de documentos se comprobó que existe solicitud de demanda de fuerza calificada para los años 2025 y 2028 (no hay solicitudes para 2026 y 2027), las que se muestran en el mismo anexo.

Etapa 2. Diagnóstico del objeto de estudio.

Paso 1. Evaluación del clima laboral a partir de la evaluación de la satisfacción del cliente interno.

Para la aplicación del instrumento se determina el número de clientes a encuestar, a partir de la fórmula de tamaño de muestra para proporciones (fórmula 3.2).

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \text{ (Fórmula 3.2), donde:}$$

- Z es el percentil asociado a la distribución normal. Para un 95 % de confianza el valor de Z es de 1.64.
- p y q son las probabilidades de éxito y fracaso respectivamente, asociados al experimento. Cuando no existen registros anteriores, se toma el valor de 0.5 para cada uno.
- e representa el margen de error de la estimación. Mientras menor sea el valor, más conclusivo resulta el estudio. Para esta investigación, se tomará un valor de 0.1.

Con estos valores, el tamaño de muestra resulta, $n = 67.24$ por lo que se necesitan encuestar 68 clientes para el estudio. Como valor representa el tamaño mínimo de la muestra, se decide encuestar a todos los trabajadores pues el tamaño de muestra está muy próximo al mismo.

Se determina que la encuesta es válida y fiable (ver tabla 3.4), pues los valores se encuentran por encima de 0.6. Además, la significancia del modelo analizado, para un nivel de 0.05 arrojó un valor de 0.000, lo que demuestra que la correlación entre la variable dependiente y las variables independientes es significativa.

Tabla 3.4. Resumen del resultado de la fiabilidad y validez de las encuestas analizadas.

Muestra de 25 encuestados para validación del instrumento					
Alfa de Cronbach	R	R ²	R ² ajustado	F	Significancia
0.750	0.889	0.791	0.721	11.326	0.000
Validación de la encuesta para el total de la población					
Alfa de Cronbach	R	R ²	R ² ajustado	F	Significancia
0.750	0.888	0.789	0.784	164.13	0.000

Fuente: salida del software SPSS.

La encuesta resulta válida y fiable, pues todos los valores analizados son superiores a 0.6, además el valor del estadígrafo F es elevado, por lo que el modelo de predicción es válido igualmente.

Para el estudio del clima laboral se aplicaron las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado (tabla 3.5). Estas encuestas miden la satisfacción del cliente interno a partir de la diferenciación en directivos (diferencia 7) y subordinados (diferencia 6).

Tabla 3.5. Resultados de las Diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado.

Atributos	Diferencia 6	Diferencia 7
Trabajo	1.335	1.180
Condiciones Laborales	0.251	-0.137
Salario	-1.352	-0.215
Trato y Relaciones	0.889	1.242
Toma de Decisiones	-1.027	1.029
Comunicación	1.620	1.614
Liderazgo	1.108	1.369
Promedio	0.403	0.869

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la Diferencia 6

La diferencia 6 del modelo Servqual modificado muestra la diferencia entre las expectativas de los clientes con las percepciones de los trabajadores. Esto es un resultado del entendimiento de las expectativas de los clientes con la primera línea del servicio.

Como se puede observar los resultados de la diferencia 6, evidencia que los trabajadores se encuentran de manera general satisfechos (0.403). Sin embargo, existen dos dimensiones con valores por debajo de la puntuación media: salario (-1.352) y toma de decisiones (-1.027), aunque algunas de las dimensiones con puntuaciones positivas muestran valores próximos al valor medio de la escala como es el caso del liderazgo (0.108).

La insatisfacción en el salario está dada por la actual situación del país; analizando la situación real de la empresa y tomando como base el salario medio de los trabajadores y además de ello se tiene en cuenta el 67 % de los trabajadores de la entidad, perciben un salario menor que esta cifra, se justifica plenamente la alta insatisfacción en este atributo.

En el caso de la toma de decisiones, casi la mitad de trabajadores (47 %) considera que no tienen participación en la toma de las decisiones de importancia para la entidad, y no son tomados en cuenta. El valor de -1.027 demuestra la insatisfacción en esta dimensión.

Aunque no constituye una dimensión afectada, resulta interesante analizar la dimensión Liderazgo y prestar atención al comportamiento de la misma, ya que presenta un valor no muy elevado y que puede estar influenciado por la dimensión toma de decisiones, pues al no ser escuchados, los trabajadores consideran que quienes dirigen no son líderes reales.

Análisis de la Diferencia 7

La diferencia 7 muestra la relación entre la percepción de los trabajadores y la percepción de los directivos como resultado de las diferencias en el entendimiento de los directivos sobre el funcionamiento del servicio.

En el caso de los directivos, se muestran igualmente satisfechos con una percepción promedio de 0.869. En esta diferencia, la dimensión más afectada lo constituye: condiciones laborales con un valor de -0.137.

Esto demuestra que los trabajadores consideran que sus condiciones laborales son buenas en un mayor porcentaje que los directivos. En este último caso, más de la mitad (el 63 % considera de malas las condiciones laborales de sus trabajadores. En la figura 3.4 se muestran los resultados de las diferencias aplicadas en el modelo.

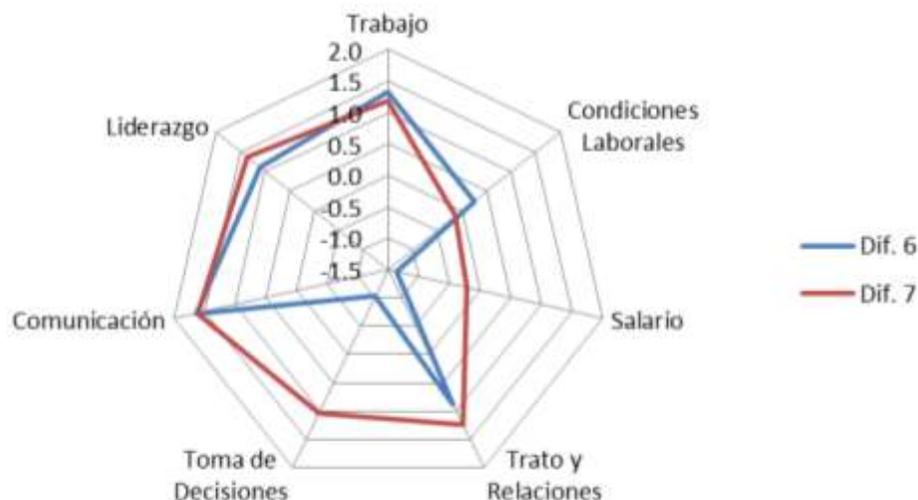


Figura 3.4. Diagrama radar, resumen de la aplicación de las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado.

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el diagrama se aprecia que las dimensiones que mayor brecha presentan en las evaluaciones de percepción de los encuestados lo constituyen: salario y toma de decisiones. En el caso de la dimensión salario, a pesar de estar evaluada negativamente en ambas diferencias tiene valoraciones muy distante entre trabajadores y directivos, de manera que los trabajadores perciben de una manera mucho menor su salario, que como perciben los directivos el efecto de este salario en los trabajadores.

El otro caso es la dimensión toma de decisiones. Esta dimensión es valorada positivamente por los directivos, los que consideran que ofrecen posibilidad de participación a sus empleados en las decisiones de importancia en la entidad. Sin embargo, los clientes valoran esta dimensión de manera negativa, elemento este que demuestra la diversidad de criterios entre ambos.

Paso 2. Previsión de las bajas.

Para este paso se realiza la previsión de las bajas esperados para el año 2025 y 2026. Se parte de la información registrada en la entidad desde el año 2013 hasta el año 2024.

En el caso de las bajas, la situación que se presenta resulta desfavorable, la figura 3.5 muestra el incremento de las bajas en el período analizado y la tendencia al aumento. Además, se muestran en la tabla 3.6 el resultado del pronóstico realizado a la variable bajas.

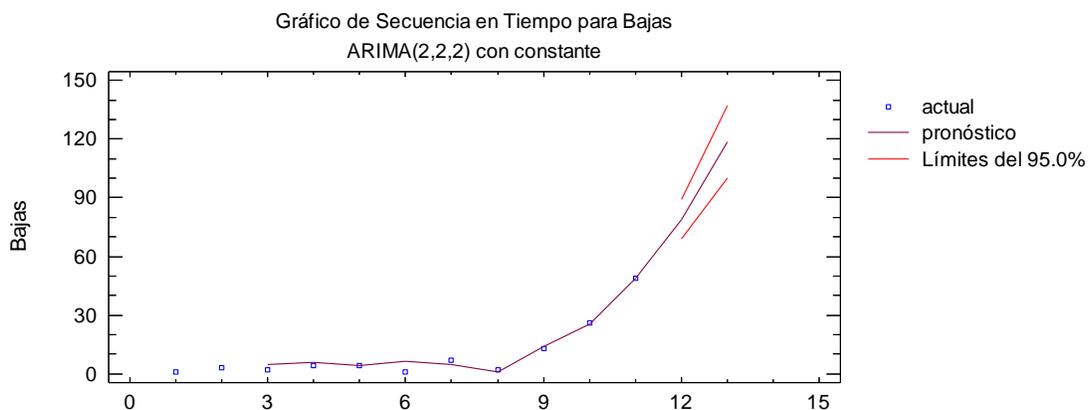


Figura 3.5. Gráfico de series de tiempos para la variable bajas.

Fuente: salida del Statgraphics.

El pronóstico aplicado estima futuros valores de bajas. Los datos cubren 11 períodos de tiempo, en los cuales se registraron los datos. Se seleccionó el modelo de un promedio móvil auto regresivo integrado (ARIMA). Este modelo asume que el mejor pronóstico disponible para datos futuros está dado por el modelo paramétrico que relaciona el valor más reciente con los valores y ruido previos.

Tabla 3.6. Resultados del pronóstico del modelo seleccionado.

	Límite en 95.0%	Límite en 95.0%
Pronóstico	Inferior	Superior
78.9774	68.9741	88.9807
118.546	100.203	136.889

Fuente: elaboración propia.

Esta tabla muestra los valores pronosticados para bajas, durante el periodo en donde hay disponibles datos. También se muestran los valores predichos del modelo ajustado. Para los periodos de tiempo más allá de la serie de tiempo, se muestran los límites del 95 % de predicción para los pronósticos. Estos límites muestran en dónde podría estar el valor verdadero del dato, al tiempo futuro seleccionado, con 95 % de confianza.

Dado el aumento exponencial que presentan las bajas, se precisa analizar las causas que pudieran incidir en este aumento. Para ello se realiza una tormenta de ideas con el equipo de trabajo, de la misma, se realizan algunos análisis específicos y se confecciona el diagrama causa efecto que se muestra en la figura 3.6, para su confección se tuvieron en cuenta cuatro causas fundamentales: competencia fuerte en el mercado, problemas de calidad y servicio, problemas de marketing y visibilidad y salidas del país.

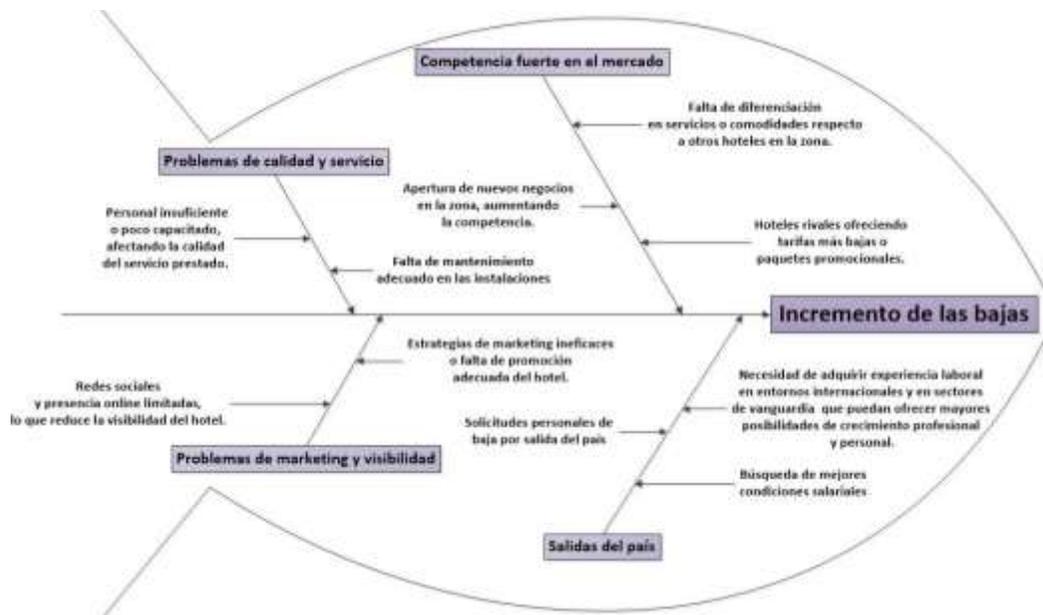


Figura 3.6. Diagrama causa efecto para el análisis del incremento de bajas en el complejo.

Fuente: elaboración propia.

Paso 3. Determinación de la plantilla a corto plazo

Se realizó además el cálculo de la plantilla para determinar el déficit (fórmula 1) y la excedencia (fórmula 2) de trabajadores que pudieran existir en el Complejo Hotelero Louvre Velazco. En la tabla 3.7 se resumen los valores de excedencia y déficit calculados así como el balance de la plantilla a corto plazo. Los valores de las plantillas se describen a continuación:

P.O.E., 76 trabajadores se consideran idóneos en cualidades dentro de la plantilla actual.

P.O.P., 97 trabajadores son necesarios en cantidad y cualidades o idoneidad o competencia para sumir las cargas de trabajo en el escenario estratégico.

P.A., 85 total de recursos humanos en plantilla.

P.P.P.O.E, 10 trabajadores que solicitaron baja a la administración, 6 de ellos por procesos migratorios, otros alegan mejoras salariales.

Tabla 3.7. Cálculo de la plantilla a corto plazo.

P.O.E. = 76	P.O.P. = 97	P.P.P.O.E. = 10	Déficit = 31
P.A. = 85	P.O.E. = 76	Excedencia = 9	

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, de los 76 trabajadores considerados como idóneos, 10 son pérdidas previsibles lo que implica una necesidad de reclutamiento del exterior de 31

trabajadores. Al considerar la relación entre los trabajadores en plantilla y los idóneos existe una excedencia de 9 trabajadores.

Déficit - Excedencia

De los 31 trabajadores que constituyen el déficit, 9 son no idóneos en la plantilla actual, por lo que debe decidirse si estos serán bajas o pueden llegar a la idoneidad mediante entrenamientos y superaciones, a fin de determinar la cantidad de recursos humanos a incorporar a la plantilla.

Paso 4. Diagnóstico estratégico.

Fortalezas

F1. Instalaciones de calidad: Louvre-Velazco cuenta con instalaciones de alta calidad que ofrecen comodidad y elegancia a sus huéspedes.

F2. Varios servicios extras: Además de la estancia, proporciona una amplia gama de servicios adicionales que mejoran la experiencia de los clientes durante su estadía.

F3. Precios asequibles: A pesar de su lujo y calidad, ofrece precios asequibles que hacen que la experiencia de hospedaje sea accesible para una amplia gama de clientes.

F4. Calidad de servicio de aseo: Se distingue por su impecable servicio de aseo, que garantiza la limpieza y comodidad de las habitaciones y áreas comunes.

F5. Servicios de WiFi gratis: Los huéspedes pueden acceder a servicios de WiFi gratuitos, lo que les permite mantenerse conectados durante su estancia.

F6. Excelentes servicios al cliente: Ofrece un servicio al cliente excepcional, atento y personalizado que supera las expectativas de los visitantes.

F7. Está destinado a todos los públicos: Dirige a todos los públicos, brinda un ambiente acogedor y adaptado a las necesidades de diferentes tipos de huéspedes.

F8. Lujos y exclusividad: El complejo hotelero brinda un ambiente de lujo y exclusividad que satisface las expectativas de los clientes que buscan una experiencia única.

F9. Administración joven: La administración joven aporta dinamismo, innovación y frescura a la gestión del complejo, lo que se traduce en una experiencia mejorada para los clientes.

F10. Alimentación a los trabajadores: Ofrece alimentación a sus trabajadores, garantizando su bienestar y contribuyendo a un ambiente laboral saludable y motivador.

Oportunidades

O1. Asequible para personas sin alto nivel económico: Tiene la oportunidad de atraer a un público más amplio al ofrecer tarifas asequibles que permitan a personas con diversos niveles económicos disfrutar de sus servicios de calidad.

O2. Capacidad de alojar a grupos grandes: La capacidad del complejo hotelero para alojar grupos grandes representa una oportunidad para atraer a eventos corporativos, conferencias u ocasiones especiales que requieran alojamiento para un gran número de personas.

O3. Aumento de turismo en la provincia: Al atraer a una clientela diversa y ofrecer servicios de calidad, puede contribuir al aumento del turismo en la provincia, beneficiando a otros sectores económicos y promoviendo el desarrollo turístico local.

O4. Creación de empleo: Tiene la oportunidad de contribuir al desarrollo económico de la región mediante la creación de empleo, ofreciendo oportunidades laborales a la comunidad local y generando un impacto positivo en la economía.

O5. Excelente ubicación en el centro de la ciudad: La ubicación privilegiada de Velazco Louvre en el centro de la ciudad brinda la oportunidad de atraer a turistas y viajeros que buscan comodidad y accesibilidad en sus desplazamientos.

O6. Eventos: La organización de eventos en Velazco Louvre representa una oportunidad para diversificar sus servicios y atraer a un público específico que busca espacios adecuados y servicios de calidad para la realización de reuniones, bodas, conferencias u otros eventos especiales.

Debilidades

D1. No cuenta con piscina: La falta de una piscina en Velazco Louvre puede limitar la oferta de entretenimiento y relajación para los huéspedes, lo que podría afectar su experiencia en el hotel.

D2. No tiene servicio de parking: La ausencia de un servicio de parking puede generar inconvenientes para los huéspedes que posean vehículos propios, limitando su comodidad y seguridad durante su estancia.

D3. No cuenta con servicio de restaurante incluido: La falta de un servicio de restaurante incluido puede limitar la comodidad y opciones alimenticias para los huéspedes, lo que podría afectar su experiencia gastronómica durante su estancia.

D4. Bajo salario: Ofrecer un bajo salario a los empleados puede afectar la satisfacción laboral, la productividad y la calidad del servicio, lo que podría influir negativamente en la experiencia de los clientes.

D5. Falta de publicidad: La ausencia de una estrategia de publicidad efectiva puede limitar la visibilidad y alcance, impidiendo que potenciales clientes conozcan sus servicios y ventajas competitivas.

D6. Importantes gastos de mantenimiento: Los elevados gastos de mantenimiento pueden representar una carga financiera para Velazco Louvre, afectando su rentabilidad y capacidad de invertir en mejoras y nuevos servicios.

D7. Ser relativamente nuevo en la industria hotelera: Al ser un hotel nuevo en la industria, puede enfrentar desafíos para establecer una reputación sólida y ganarse la confianza de los clientes.

Amenazas

A1. Competencia de precios: La competencia de precios por parte de otras empresas con servicios similares en la zona puede representar una amenaza si los huéspedes optan por establecimientos que ofrecen tarifas más atractivas.

A2. Hoteles con mayor reconocimiento: La presencia de hoteles con mayor reconocimiento en la región podría ser una amenaza, ya que los clientes pueden preferir optar por lugares más establecidos y conocidos en lugar de un hotel relativamente nuevo.

A3. Temporada turística: La estacionalidad del turismo puede representar una amenaza si durante los períodos de temporada baja la ocupación disminuye significativamente, afectando la rentabilidad del hotel.

A4. Competencia laboral y de servicio: La competencia con otros hoteles en términos de calidad de servicio y atención al cliente puede ser una amenaza si no logra destacarse y satisfacer las expectativas de los huéspedes.

A5. Posibilidad de clientela más reducida por ser un hotel de paso o de turismo de ciudad: Está orientado principalmente a un mercado de paso o de turismo de ciudad, la posibilidad de atraer a una clientela más reducida en comparación con hoteles de destino puede representar una amenaza para su ocupación y rentabilidad.

A6. Mejores ofertas salariales en otros centros laborales: La existencia de mejores ofertas salariales en otros centros laborales puede representar una amenaza si esto resulta en una alta rotación de su personal, lo que podría impactar en la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados.

Una vez definidos los elementos de la matriz, se realiza el análisis de la misma a partir de las votaciones otorgadas por los expertos. Los resultados de estas votaciones y los totales de cada cuadrante se muestran en el anexo 5. A partir de este análisis, se obtiene la tabla 3.8 donde se determina la estrategia a seguir luego del análisis de la matriz DAFO.

Tabla 3.8. Análisis de los tipos de estrategia.

Tipo de Estrategia	Cantidad	%
Total	662	100
Estrategia ofensiva (Fortalezas-Oportunidades)	196	29.61
Estrategia defensiva (Fortalezas-Amenazas)	185	27.95
Estrategia adaptativa (Debilidades-Oportunidades)	151	22.81
Estrategia supervivencia (Debilidades-Amenazas)	130	19.64

Fuente: elaboración propia.

En la tabla de reporte a partir de la aplicación de la Matriz DAFO se encuentra en la **zona de estrategia ofensiva**, donde se debe evaluar las potencialidades que tiene la empresa de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno gracias a las fortalezas con que cuenta. Entre más elevados estén los valores de las casillas mejor, estos indican cuales son las fortalezas más explotables y las oportunidades más aprovechables.

Luego de haber realizado los cálculos que se muestran en la tabla 3.8, se concluye que:

- La fortaleza que más beneficios brinda al complejo es la variedad de públicos a la que está dirigido.
- La oportunidad que tiene que seguir aprovechando es el aumento del turismo en la provincia.
- La debilidad que más afecta el cumplimiento de la misión en el complejo es la del bajo nivel salarial.
- La amenaza que debe atenuar es la competencia laboral y del servicio.

Por los resultados obtenidos se puede elaborar el problema y la solución estratégica general de la organización:

Problema estratégico:

Si no se resuelve el problema del bajo nivel de salarios del complejo y se aprovecha la variedad de públicos a los que están dirigidos los servicios, no se podrá aprovechar el aumento del turismo en la provincia ni se podrán atenuar los efectos que puedan provocar la competencia laboral del resto de instalaciones en el territorio.

Solución estratégica:

Si se implementa una revisión y mejora en la política salarial y de beneficios para el personal del complejo, con el fin de mejorar su retención, motivación y satisfacción laboral, y así incrementar la calidad del servicio ofrecido a los diferentes segmentos de público.

Para el cálculo del índice de calidad se tomaron los resultados obtenidos anteriormente, arribando a los siguientes resultados:

$$Ic = PC1+PC2-PC3-PC4$$

$$Ic = 29.61 + 27.95 - 22.81 - 19.64 = 15.11$$

Como $Ic > 0$ las fortalezas están fuertemente relacionadas con el entorno y las debilidades no lo están, lo que permite aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas con mayor facilidad, aun sin eliminar esas debilidades.

Etapa 3. Mejora y seguimiento

Paso 1 y 2. Acciones estratégicas y seguimiento

Luego de realizado el diagnóstico, se definen las acciones de mejora, asociadas a cada uno de los problemas identificados. La relación final y las acciones de seguimiento se muestran en la tabla 3.9.

Tabla 3.9. Plan de acciones estratégicas y de seguimiento para la planeación estratégica del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre Velazco.

Acción estratégica	Acción de seguimiento	Problema identificado
Revisión de la política salarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis comparativo de los salarios ofrecidos por la competencia local y nacional para identificar áreas donde se pueda mejorar la remuneración del personal. 2. Realizar encuestas internas para obtener retroalimentación del personal sobre la política salarial actual y sus expectativas. 3. Establecer un plan de ajustes salariales escalonados basados en el desempeño, la experiencia y la capacitación del personal para garantizar una compensación justa y competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en las percepciones de trabajadores y directivos con respecto a la dimensión salario en la aplicación de las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado. • Bajas por competencia en el mercado.
Implementación de incentivos y beneficios:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un programa de bonificaciones por desempeño individual y colectivo que incentive la excelencia en el trabajo y la colaboración entre los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en las percepciones de trabajadores y directivos con respecto a la

	<p>2. Ofrecer beneficios adicionales como acceso a instalaciones deportivas, descuentos en servicios del hotel para empleados y sus familias, entre otros.</p> <p>3. Establecer un sistema de reconocimientos y premiaciones periódicas para destacar y recompensar el esfuerzo y la dedicación del personal.</p>	<p>dimensión salario en la aplicación de las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas por competencia en el mercado.
Implementación de un programa de comunicación, capacitación y participación en la toma de decisiones.	<p>1. Realizar encuestas de clima laboral periódicas para evaluar la percepción de los empleados en relación con la toma de decisiones y recopilar retroalimentación.</p> <p>2. Organizar sesiones de retroalimentación y dialogo abierto con los empleados para abordar sus preocupaciones, sugerencias y opiniones sobre el proceso de toma de decisiones.</p> <p>3. Diseñar cursos de capacitación, talleres y fomentar la participación en eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en las percepciones de trabajadores y directivos con respecto a la dimensión toma de decisiones en la aplicación de las diferencias 6 y 7 del modelo Servqual modificado. • Bajas por problemas de la calidad del servicio. • Déficit de plantilla.
Desarrollo de un plan de marketing integral para mejorar la visibilidad de la organización.	<p>1. Realizar un análisis exhaustivo del mercado y la competencia para identificar oportunidades y amenazas, y ajustar la estrategia de marketing en consecuencia.</p> <p>2. Implementar una estrategia de marketing digital que incluya la optimización del sitio web, uso efectivo de las redes sociales, publicidad en línea y campañas de correo electrónico para aumentar la visibilidad y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia fuerte en el mercado. • Problemas de marketing y visibilidad.

	el alcance de la organización en línea.	
--	---	--

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación demuestran la pertinencia de la misma, debido a:

1. El estudio de los referentes teóricos sobre la planeación del Capital Humano en procesos productivos humanos permitió a la autora el conocimiento necesario para la aplicación del procedimiento y la comprensión de los constructos: Capital Humano y planificación del Capital Humano.
2. El procedimiento propuesto integra un conjunto de herramientas de ingeniería para el análisis de la planeación del Capital Humanos en El Complejo Hotelero E Louvre-Velazco, este se compone de tres etapas: Familiarización, Diagnostico del objeto de estudio y Mejora, adaptable a cualquier organización.
3. Se desarrolló de manera satisfactoria la metodología propuesta para la investigación ya que los resultados obtenidos favorecen a una mejor planificación del Capital Humano en El Complejo Hotelero E Louvre-Velazco.
4. Las principales causas de la alta fluctuación laboral en El Complejo Hotelero E Louvre-Velazco están relacionada con: el Salario, las condiciones laborales, del aumento en las salidas del país, la deficiente gestión de marketing, la fuerte competencia en el mercado y problemas en la calidad en el servicio..
7. Se realizó una propuesta de mejoras para eliminar los problemas detectados en el proceso.

Recomendaciones

1. Tener en cuenta el estudio realizado para la planificación estratégica del Capital Humano y para el proceso de toma de decisiones
2. Extender el estudio a los demás puntos de gastronomía y los procesos claves del hotel utilizando la metodología aplicada
3. Informar a los trabajadores que estuvieron implicados en la investigación los resultados obtenidos.
4. Poner en práctica la propuesta de mejoras para seguir fortaleciendo los resultados alcanzados.

Referencias bibliográficas

1. Ávila Jiménez, F. G. (2022). *Planificación Estratégica para la Gestión del Conocimiento y Desarrollo del Capital Intelectual en Instituciones de Educación Superior*
2. Beltrán, L., Cervantes, L., Galiano, N., Vallejos, M., y Gallegos, M. (2017). Plan Estratégico Para El Desarrollo De Competencias Del Talento Humano En Una Empresa De Seguros. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(3).
3. Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 798.
4. Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, E., y Sánchez Suárez, Y. (2022). La simulación y el cronometraje de operaciones para el cálculo de recursos. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 1-14.
5. Blanco González, G., y Font Aranda, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).
6. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
7. Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., y Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
8. Cabrera, N., y Yuliana, Y. (2021). Planificación Estratégica del Capital Humano y el Clima Laboral de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Moquegua-2021.
9. Clarke, S. P., Sloane, D. M., y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American journal of public health*, 92(7), 1115-1119.
10. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. Editorial Félix Valera.
11. Cuesta Santos, A., Delgado Fernández, M., Fleitas Triana, S., y Linares Borrell, M. A. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1).
12. Chiavenato, I. (Ed.). (1999). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Ed. McGraw Hill

13. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de la organización* Ed. McGraw Hill
14. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
15. Dessler, G., y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos humanos: Enfoque Latinoamericano*.
16. Díaz Díaz, A. A., y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130.
17. Diéguez Matellán, E., Gómez Figueroa, O., Rodríguez Sánchez, Y., y Ruiz Pérez, C. (2018). Determinación del atractivo de los servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 215-224.
18. Dueñas Reyes, E., Cabot Grillo, D., Rodríguez Veiguela, Y., y Cepero González, S. (2022). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 21(1).
19. Dueñas Reyes, E., Rodríguez Veiguela, Y., Pons García, R. C., Tanda Díaz, J., y Bernal Rodríguez, J. (2024). Atributos identificativos del producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río. Estrategias efectivas para su comercialización. *Universidad y Sociedad*, 16(3), 96-107.
20. Espinoza Lastra, O., y Quiroz Andy, S. J. (2023). Desafíos y estrategias para el desarrollo sostenible del ecoturismo en el Cantón Pastaza. *Universidad y Sociedad*, 15(S2), 654-662.
21. Fuentes Cabrales, J., y González Bahar, N. (2024). Modelo actual de la planificación del capital humano en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. *Correo Científico Médico*, 28(1), 4981.
22. Gallego Giraldo, C., y Naranjo Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89.
23. González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3(76), 104.
24. González Oliva, L. (2013). *Actualización del inventario de riesgos laborales por la Resolución 31/02 modificada por González 2007 en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"* [Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniero Industrial., Universidad de Matanzas].
25. Lama Hernández, M. E. (2023). *Hacia un nuevo enfoque para los Modelos de Gestión del Desempeño* [Trabajo de fin de grado para optar por el título de Máster en Recursos Humanos, ICADE Business School]. Madrid.

26. Leal, D. Y., Bolívar De Muñoz, M. E., y Torrealba Castillo, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(4).
27. Likert, R. (1967). *The Human Organization: its management and values* McGraw Hill.
28. Lojano Chapa, P. M., Benenaula Lojano, J. F., y Gómez Ceballos, G. P. (2023). Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes. Caso Cuenca, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 195-212.
29. Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*.
30. Medina Macías, A., Martínez Rodríguez, M., González Borrego, Y. F., Ortiz Gómez, J., y Avila Vidal, A. (2022). Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(1), 15-32. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/276>
31. Miranda Gómez, E. (2019). *Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas* [Tesis en opción al grado científico de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
32. Morales Collazo, I. (2014). *Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
33. Mori Human, M., Mori Ramírez, P. O., García Rivas Plata, C. E., y Ishuiza Tapullima, R. (2022). Turismo sostenible teniendo como base la evaluación de geositios. *Universidad y Sociedad*, 14(3), 202-216.
34. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario "Armand Feigenbaum", (2015).
35. Negrín, M. A., y Ortún, V. (2024). Gestión de recursos humanos en sanidad. Vías de avance consensuales. Informe SESPAS 2024. *Gaceta Sanitaria*.
36. Oficina Nacional de Estadística e Información, O. (2023). *Turismo. Indicadores seleccionados*. http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/publicacion_turismo_indicadores_seleccionados_dicie_mbre_2022.pdf
37. Parrales Reyes, J. E., Villao Reyes, J. M., y Pisco Suarez, G. E. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186.
38. Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 10(20).

39. Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial:: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.
40. Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., y Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497-1517.
41. Rodríguez, L., Castellano, M., y Caridad, M. (2017). Planificación estratégica de recursos humanos en empresas de consumo masivo. *IJMSOR: International Journal of Management Science & Operation Research*, 2(1), 38-43.
42. Rodríguez Rodríguez, J. L., y Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post covid-19. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
43. Rodríguez Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
44. Salas Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142.
45. Santamaría Urbieto, A., y Alcalde Peñalver, E. (2021). Autocrítica de publicaciones previas basadas en el corpus: Análisis DAFO. *Reflexión crítica en los estudios de traducción basados en corpus / CTS spring-cleaning: A critical reflection*, 280-300. <http://dx.doi.org/10.6035/MonTI.2021.13.09>
46. Solis Tipian, M. A., Palomino Tarazona, M. R., Alanya Beltran, J., y Nuñez Vera, G. G. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú SA en Los Olivos-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*(5), 210-219.
47. Sosa, M. C. (2023). La planeación del desarrollo turístico como una industria comunitaria. *Visión de futuro*, 27(1), 40-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.es>.
48. Valls Figueroa, W., Salgado Cepero, G., y Chica Ostaiza, C. (2015). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. *ABET, JUIZ DE FORA*, 5, 42-48.
49. Van Morlegan Perez, L., y Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Eudeba.

50. Velásquez Gómez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones* [Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Negocios, Universidad EAFIT]. Medellín.
51. West, M. A., y Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 317-337). Elsevier.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

Estimado trabajador, es importante para nosotros conocer su criterio sobre su satisfacción en relación a los aspectos que se relacionan en este cuestionario. Si dispone de algunos minutos, por favor coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
SU TRABAJO					
1. Usted está satisfecho con su trabajo.					
2. Considera interesante la labor que realiza.					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus					

necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que se relacionan con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo					

adecuado.					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Fuente: Valls Figueroa *et al.* (2015).

Anexo 2. Encuesta de la diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

DIMENSIONES	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
SU TRABAJO.					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
CONDICIONES LABORALES.					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					

9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
SALARIO.					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su brigada e individualmente.					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					

16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa					
COMUNICACIÓN.					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
LIDERAZGO.					
24. Tiene buenas relaciones					

con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Fuente: Valls Figueroa *et al.* (2015).

Anexo 3. Determinación del coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad (P)	Expertos									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Conocimiento	0.181	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086		X		X		X	X	X	X	X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.1	X	X	X			X	X	X	X	X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X			X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0.054		X	X	X	X	X		X	X	
Actualización	0.127	X	X	X	X	X		X	X	X	
Colectividad	0.018	X	X			X	X	X	X		
Resultados	$\sum_{E=1}^{E=9} P$	0.8	0.81	0.89	0.88	0.81	0.87	0.94	0.87	0.98	
		6	9	6	2	4	3	6	8	2	

Fuente: elaboración propia.

Determinación del coeficiente de argumentación.

Fuente	Grado de influencias			E1			E2			E3		
				Grado de influencias								
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	X				X				X
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X					X	X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X		X			X		

Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04	X			X			X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	X				X		X		
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X			X			X		
Coeficiente de argumentación				0.96			0.80			0.86		

Fuente	Grado de influencias			E4			E5			E6		
				Grado de influencias								
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			X			X		X	
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12		X		X				X	
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06	X			X					X
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04	X				X			X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	X			X			X		
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X			X			X		
Coeficiente de argumentación				0.84			0.84			0.82		

Fuente	Grado de influencias			E7			E8			E9		
				Grado de influencias								
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X		X		
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06	X			X			X		

Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X			X			X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1		X			X			X	
Coeficiente de argumentación				0.86			0.86			0.94		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Inventario de Capital Humano.

No.	1. Datos Personales				2. Calificación				3. Sueldo Actual e Historia Laboral		
	Edad	Sexo	Nombre	Antigüedad	Título	Años de exp.	Años en el cargo	Estudios realizados	Salario actual	Puestos ocupados	Puestos que pudiera ocupar
1.	55	M	Jorge Félix Insua Alemán	14 años	Lengua inglesa	29	4	SUP	4610,00	Especialista en alimentos y bebidas (EP)	Subdirección
2.	52	M	Angel Alexis Enríquez Martell	11 años	Elab. Alimentos	18		TM	2660,00	Cocinero A	
3.	50	M	José Antonio Rivero Boza	11 años	Bachiller	11		MS	3410,00	Maestro cocinero (JB)	
4.	45	M	Alex Lemes Camejo	10 años	Bachiller	10		MS	2540,00	Recepcionista hotelero	Recepcionista hotelero (EP)
5.	50	M	Ismael Jesús	9 años	Industrial	19		SUP	4610,00	Especialista A en	

			Leiva Cabrera							abastecimiento para el turismo(EP)	
6.	41	F	Liset Díaz Molina	8 años	Contador	8		TM	3410,00	Técnico A en gestión económica	
7.	40	F	Diansys Barani Doblado	7 años	Gastronomía	7		TM	2200,00	Auxiliar general de cocina	
8.	41	M	Howard Vega Fernández	7 años	Bachiller	6		MS	2660,00	Operario panadero-repostero	
9.	40	F	Yusenia Hernández Acosta	6 años	Montaje y rep. De eq. De clima	5		TM	2540,00	Camarera de habitaciones	
10.	55	M	Ernesto Betancourt Crespo	6 años	Bachiller	5		MS	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
11.	46	F	Yanira Puñales Tejeda	6 años	Derecho	5		SUP	2540,00	Recepcionista hotelero	
12.	56	F	Marina	5 años	Construcción	5		TM	2540,00	Camarera de	

			Morgan Martínez		civil					Habitaciones	
13.	33	M	Andy Valdés Pons	5 años	Mecanico industrial	5		TM	2660,00	Cocinero A	
14.	50	M	Ricardo Isaac Reyes	5 años	Bachiller	5		MS	2660,00	Cocinero A	
15.	59	F	Odalys Bacallao Quintana	3 años	Quimica	25		SUP	4610,00	Especialista en servicios de alojamiento (EP)	
16.	44	F	Yunelsy Mena Rosell	3 años	9no	3		MB	2200,00	Limpiador de áreas en centros turísticos	
17.	47	F	Yordanka Govín Garcia	3 años	Bachiller	3		MS	2200,00	Asistente del servicio gastronómico	
18.	26	M	Yairan Rivera Guas	5 feb 2024	Elab. Alimentos			TM	2660,00	Cocinero A	

19.	42	M	Carlos Camilo Pérez García	3 años	Bachiller	9		MS	2660,00	Operario panadero-repostero	
20.	41	F	Zayly Delgado Valero	3 años	Bachiller	2		MS	2200,00	Asistente del servicio gastronómico	
21.	45	M	Yuri A. Tarraza Aquino	3 años	Contabilidad	3		TM	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	Especialista en alimentos y bebidas (EP)
22.	30	M	Luis L. Piedra Carballo	2 años	Turismo	2		SUP	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	Especialista en alimentos y bebidas (EP)
23.	55	M	Raúl Cartaya Domínguez	2 años	Mecanico	3		SUP	3260,00	Tecnico en sistema de video vigilancia	
24.	47	F	Middrey la Torre Pérez	2 años	Industrial	2		SUP	4210,00	Especialista C en ciencias informáticas	
25.	38	F	Yadira de	2 años	Derecho	2		SUP	4410,00	Asesor B	

			la Cruz Abreu							jurídico	
26.	60	F	Margarita del Toro Pérez	2 años	Bachiller	2		MS	3260,00	Tecnico en sistema de video vigilancia	
27.	47	M	Herminio Jerez Mustelier	2 años	Lengua inglesa	2		SUP	2540,00	Recepcionista hotelero	
28.	61	M	Pablo A. D' Pablo Hernández	2 años	Bachiller	2		MS	3110,00	Agente de seguridad y protección (JT)	
29.	54	M	Alexis Vigoa Ferro	2 años	Agronomia	2		TM	2200,00	Auxiliar general de cocina	
30.	37	F	Analia D"Ca. Mendoza Fernández	2 años	Derecho	5		SUP	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
31.	32	M	Asmer Castillo	1 año		1		MS	3260,00	Tecnico en sistema de	

			López							video vigilancia	
32.	32	M	Yosbel Guirola Lamar	2 años	Bachiller	2		MS	3260,00	Tecnico en sistema de video vigilancia	
33.	42	M	Erich León González	2 años	Bachiller	2		MS	2660,00	Agente de seguridad y protección	
34.	46	M	Miguel A. Noa Penichet	2 años	Bachiller	2024		MS	2200,00	Auxiliar general de cocina	
35.	34	F	Yanelys Pénate Aragón	2 años	Turismo	11		SUP	5810,00	Directora general	
36.	46	F	Yanerys González Domínguez	2 años	Quimica	2024		TM	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
37.	30	M	Alejandro Vizcaya Fundora	2 años	Informatico	2		TM	3110,00	Agente de seguridad y protección (JT)	

38.	34	F	Lilian Guerra Domínguez	2 años	Turismo	2		SUP	4610,00	Especialista en Gestión Comercial (EP)	
39.	46	M	Raúl Enrique Cruz Hernández	2 años	Educación	2		SUP	4610,00	Especialista en servicios técnicos (EP)	
40.	30	F	Ida E. Bermúdez Bello	1 años	Contabilidad	1		TM	2540,00	Camarera de Habitaciones	
41.	47	M	Marbey Espinosa Espinosa	1 año	Bachiller	1		MS	2660,00	Cocinero A	Maestro Cocinero
42.	30	F	Elena de la Ca. Ruíz Fuentes	1 año	Bachiller	2024		MS	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
43.	34	M	Yoelvis García Quevedo	1 año	Bachiller	1		MS	2540,00	Recepcionista hotelero	
44.	35	F	María	1 año	Derecho	2		SUP	4210,00	Especialista C	

			d'los Ángeles Favier Gómez							en comercializaci ón del producto turístico	
45.	38	F	Arasay García Vega	1 año	Turismo	1		SUP	4610,00	Especialista en servicios de alojamiento (EP)	
46.	46	F	Guelsys Velazco Acosta	1 año	Bachiller	2024		MS	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
47.	27	M	Reynel Muñoz Hernánde z	1 año	In industrial	1		SUP	4610,00	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	
48.	61	F	Mirian Villalobos Hernánde z	1 año	In industrial	1		SUP	4210,00	Especialista C en Gestio{n de los RRHH	
49.	39	F	Marlan	1 año	Bachiller	1		MS	2540,00	Dependiente	

			Andreu Pérez							del servicio gastronómico	
50.	32	M	Adrián Tejada Lora	1 año	Bachiller	1		MS	2660,00	Agente de seguridad y protección	
51.	61	M	Julio García Padrines	1 año	Instrumentación y control	1		TM	2660,00	Operario de mantenimiento a equipos e instalaciones	
52.	51	M	Oliver González Osorio	1 año	Bachiller	1		MS	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
53.	54	F	Marcia Durán Rodríguez	1 año	Bachiller	1		MS	2200,00	Auxiliar general de cocina	
54.	26	M	Yoel Sandre Crespo Villaurrutia	1 año	Mtto y reparación de medios de transp	1		TM	2660,00	Agente de seguridad y protección	
55.	25	F	Arianna Beatriz	1 año	Gestión sociocultural	1		SUP	2540,00	Recepcionista hotelero	

			Debeso Álvarez		Para el desarrollo						
56.	63	M	Jorge Lucas Scott Noda	1 año	Licenciado en cultura física	2024		SUP	3410,00	Agente de seguridad y protección (JG)	
57.	35	M	Adriel Reynaldo Dueña Aldozábal	1 año	Bachiller	1		MS	3110,00	Agente de seguridad y protección (JT)	
58.	68	M	Lázaro Ezequiel Mella Mendoza	1 año	Licenciado en cultura física	1		SUP	2660,00	Agente de seguridad y protección	
59.	28	M	Frank Orlando Martínez Matos	1 año	Bachiller	2024		MS	2540,00	Recepcionista hotelero	
60.	53	F	Odalys Lourdes Valdés Gómez	1 año	Ingeniería industrial	2024		SUP	4210,00	Espec C. en Calidad	

61.	40	F	Mabel Rodríguez Labaceno	1 año	TM Comercio	en 2024		MS	3410,00	Auditor B. Asistente	
62.											
63.	59	F	Ania Rosa Salomón Batista	1 año	9no grado	2024		MB	2660,00	Agente de Seguridad y protección.	
64.	38	M	Sandy Marrero Dencás	1 año	Tm veterinaria	1		MS	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
65.	35	M	Osiel Lázaro Domenec h Amorós	1 año	Bachiller	1		MS	2660,00	Agente de Seguridad y protección.	
66.	61	M	José Antonio González Alpízar	1 año	9no grado	1		MB	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	
67.	55	M	Pedro Leonel Díaz	1 año	Bachiller			MS	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	

			Bermúdez								
68.	31	F	Danisel Valera Jorba	20 mar 2024	Bachiller	1		MS	2540,00	Recepcionista hotelero	
69.	32	F	Danay Guadalupe Vega Sánchez	1 año	Servicios gastronómicos			TM	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
70.	37	F	Yorelys Pérez Viera	1 año				SUP	4610,00	Especialista C en gestión económica (EP)	
71.	45	F	Maydolis Suárez Benítez	1 año	Bachiller			MS	3210,00	Técnico B en servicios de alojamiento	
72.	26	M	Jorge Luis Rodríguez González	1 año	Tecnología de los alimentos			TM	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
73.	36	M	Yasmel Llorens Paradis	1 año	Contrucciones de estructura			TM	2810,00	Encargado de almacén	

74.	49	M	Leobel Zanetty Govin	1 año	9no grado			MB	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	
75.	61	M	Iván Estopiñan Mascoriet o	1 ene 2024	Veterinario			TM	2660,00	Agente de Seguridad y protección	
76.	62	M	Ramón Lino Gómez Rendón	1 ene 2024	Edificaciones			TM	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	
77.	55	M	Iván Agulló Montejo	17 ene 2024	Dibujo constructivo			TM	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	
78.	54	M	José Luis Martínez Cruz	1 feb 2024	Bachiller			MS	4610,00	Especialista B en seguridad y protección (EP)	
79.	22	M	Carlos Dayan González Pérez	6 feb 2024	Tecnología de los alimentos			TM	2660,00	Operario de mantenimiento o a equipos e instalaciones	

80.	42	M	Leyner Borges Mato	6 feb 2024	Bachiller			MS	2200,00	Auxiliar general de cocina	
81.	60	M	Braulio Pérez Mendoza	23 feb 2024	Ing agroindustria I			SUP	2540,00	Dependiente del servicio gastronómico	
82.	39	F	Yissell Nancy Goberna Prado	18 mar 2024	Contabilidad y finanzas			TM	3410,00	Técnico A en gestión económica	
83.	33	F	Mairim Hernández Cardenal	1 año	Química industrial			TM	2200,00	Limpiador de áreas en centros turísticos	
84.	53	M	Alex Rodríguez Soriano	1 año	Bachiller			MS	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	
85.	43	M	Arnaldo Viamonte Enamorado	1 año	Bachiller (FOC)			MS	2660,00	Agente de Seguridad y Protección	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Análisis estratégico a partir de la matriz DAFO.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Subtotal	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Subtotal	Total
F1	4	3	1	4	4	3	19	1	4	2	3	1	4	17	36
F2	3	4	2	3	3	4	19	2	3	3	4	2	3	17	36
F3	3	5	4	3	3	5	23	4	3	3	5	4	3	22	45
F4	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	36
F5	4	2	3	4	5	2	20	3	4	2	2	3	4	20	40
F6	3	1	4	3	3	1	15	4	3	3	1	4	3	18	33
F7	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	48
F8	3	3	4	3	5	3	21	4	3	1	3	4	3	20	41
F9	4	0	4	4	4	0	16	4	4	3	0	4	4	20	36
F10	4	4	1	4	4	4	21	1	4	2	4	1	4	18	39
Subtotal	35	29	30	35	38	29	196	30	35	26	29	30	35	185	
D1	4	4	2	4	4	2	20	3	2	4	4	3	4	20	
D2	5	3	3	5	5	1	22	3	3	3	1	3	3	16	
D3	4	3	2	4	4	1	18	4	2	4	1	4	4	19	
D4	5	4	2	5	5	2	23	4	3	3	4	4	3	21	
D5	4	3	3	4	4	3	21	3	3	4	3	3	4	20	
D6	5	3	2	5	5	3	23	2	3	3	3	2	5	18	
D7	5	5	2	5	5	2	24	2	3	3	3	2	3	16	
Subtotal	32	25	16	32	32	14	151	21	19	24	19	21	26	130	
Total	67	54	46	67	70	43		51	54	50	48	51	61		

Fuente: elaboración propia.