

Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero

MBA. Idalina del Castillo Triana *

El capital humano se constituye en uno de los recursos más valiosos de la empresa moderna. Por otra parte, los Recursos Humanos empleados en el sector hotelero tienen en su mayor parte un alto grado de contacto con el cliente, lo que les atribuye una gran importancia en el logro de la calidad en el servicio en su enfoque contemporáneo. Poner a funcionar la capacidad básica de los Recursos Humanos como potenciadores del cambio continuo, constituirá un reto de la hotelería cubana y una vía imprescindible para el logro de la competitividad del sector sostenible en el tiempo.

El componente humano, principal fuente de ventajas competitivas sostenibles

EN LA ORGANIZACIÓN moderna al hombre le corresponde jugar un rol preponderante, es por ello que uno de los problemas más álgidos de la empresa actual radica en instrumentar un sistema que optimice y potencie las capacidades y habilidades humanas, a la vez que integre al personal en una adecuada combinación de compromiso-satisfacción laboral, a todo lo largo del proceso de producción-servicio.

Lo anterior resulta imprescindible si se tiene en cuenta la necesidad del cambio organizacional y el papel que le corresponde jugar al capital humano

* Profesora auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

—activo más valioso para cualquier organización empresarial— en el logro de la competitividad y la eficiencia de la empresa cubana actual y futura.

Se pretende además que este sistema para involucrar al personal permitirá la real participación de todos los trabajadores en la gestión y su acción efectiva en la reducción de los costos, como aspecto de relevante importancia en el logro de la eficiencia empresarial.

El trabajo que se expone pretende establecer un enfoque de actuación en todos los subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta el papel que ejerce el “hombre” a todo lo largo del proceso, como principal elemento capaz de lograr la competitividad sostenible en el tiempo.

Se ha considerado en todo momento que la participación de la gestión integrada de los Recursos Humanos, en el propósito estratégico del hotel, es fundamental para que la misión empresarial se constituya en una verdadera guía para la acción; el problema radica en lograr poner a funcionar esa capacidad básica de los Recursos Humanos como potenciadores del cambio continuo, es decir, elaborar una estrategia de Recursos Humanos acorde con la estrategia de la organización, de forma que permita que la gestión de Recursos Humanos enfocada en sistema, se convierta en una fuente de ventajas competitivas.

La identificación de los factores de los que depende la competitividad empresarial es una de las cuestiones más interesantes que se discuten en los últimos tiempos.

En la literatura moderna muy frecuentemente se escribe sobre la competitividad empresarial, haciendo hincapié en los temas que la sustentan, como ventajas competitivas, posición y perfiles competitivos.

La competitividad de la empresa se mide por su capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto cada vez más exigente, y al mismo tiempo crear valores, es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su costo de oportunidad.

La competitividad se concibe como una realidad dinámica y comparativa con otras empresas, que se constituye y define de forma permanente en mercados abiertos; es un tema complejo, que no posee soluciones simples ni fáciles.

Estas ventajas se logran mediante la adecuada explotación de los activos distintivos (recursos que los diferencian de la competencia, pueden ser humanos, organizativos, físicos y tecnológicos) y consiguiendo restricciones a las actuaciones de la competencia. Su principal fuente de obtención son las habilidades que posea la entidad para usar y desarrollar de forma óptima los recursos de que dispone.

La supervivencia y reproducción de las organizaciones dependerá de su capacidad para generar estas ventajas competitivas.

La estrategia de cualquier empresa consiste en desarrollar ventajas competitivas sostenibles, es decir, difíciles de imitar por los competidores actuales y potenciales. En este proceso juega un importante papel la actuación de la dirección.

Por regla general se vincula la competitividad con ventajas en costos o en diferenciación de productos. Tanto uno como otro depende menos de la posesión de activos físicos, del costo de los *inputs*, que de la posesión de un conjunto de recursos y capacidades intangibles que van a determinar la competitividad de la empresa.

La competitividad de la empresa viene determinada por la actuación de la propia empresa, lo que está altamente influenciada por variables externas a escala de país y sector.

Está claro que el entorno influye pero no todos los espacios económicos son igualmente atractivos para impulsar el desarrollo empresarial. En ello influye la dotación del país en infraestructura de transporte, y telecomunicaciones, niveles educativos y de formación, marco regulador y mercado de trabajo. Pero se hace necesario un análisis más detallado de los elementos internos de la entidad.

La inversión de capital no es la variable distintiva de competitividad, activos y tecnología que otros puedan comprar en el mercado no agrega a priori ninguna ventaja competitiva. Las ventajas se vinculan a los activos no tangibles y específicos, como los conocimientos y habilidades del colectivo laboral, rutinas organizativas y cultura creada.

Crear esas competencias esenciales o en general, recursos y capacidades en las instalaciones no suelen exigir gastar más en I+D que las competidoras, hacer más inversiones o tener mayor tamaño; es algo más complejo que tiene que ver con las capacidades de los directivos, los niveles de formación e integración del personal, la creación de una cultura dentro de la entidad, y con que se configure fuera de ella un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo de la organización y que haga posible el desarrollo de las habilidades propias de cada uno.

Los conocimientos tecnológicos, marcas, patentes, imagen, son los recursos intangibles no asociados a los Recursos Humanos. Las relaciones personales, conocimientos, competencias, habilidades, multifuncionalidad, capacidad de acción, lealtad, implicación, son los intangibles asociados a los recursos humanos. Estos recursos intangibles no son físicamente visibles pero le dan valor a los Recursos Humanos, es lo que constituye el capital humano de la instalación.

Toda organización sea de servicios o productiva está definida por una combinación de recursos y capacidades distintas.

Los recursos son stocks de factores disponibles y controlables por la entidad: físicos (equipos, localización, acceso a *inputs*); tecnológicos (patentes, *know-how*, diseño); humanos (formación, experiencia, integración) y organizativos (estructura, sistemas de planificación, coordinación y control, relaciones informales entre grupos y con el entorno).

Las capacidades son conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la instalación, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la instalación; dependen del sistema de incentivos e integración del personal.

Recursos y capacidades como conocimientos tácitos de una organización, son difíciles de reproducir, son activos acumulados lentamente lo que los hace básicos para obtener una ventaja competitiva sostenible. La entidad genera mecanismos de aislamiento (barreras de entrada y movilidad) que retrasan la imitación o la capacidad de sustituir recursos y capacidades. En esta perspectiva se enfatiza la heterogeneidad de las instalaciones y explica por qué unas son competitivas y otras no.

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades y competencias a través de la formación es una necesidad derivada del entorno competitivo en que se mueven las organizaciones. Las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente según evoluciona la tecnología, de manera que las instalaciones turísticas que no enfrenten este reto, no podrán contar con los Recursos Humanos que necesiten para triunfar e incluso para sobrevivir.

La competitividad es consecuencia de un mercado con mucha y muy buena oferta que obliga a potenciar la calidad en su valor añadido.

La competitividad está en función de:

- quién da más;
- en las mejores condiciones;
- en el momento oportuno;
- al precio adecuado.

Las claves de la competitividad en cada tipo de servicio están relacionadas con la comprensión de las características de este y la gestión en función del conocimiento de los retos que de ellas se derivan.

Teniendo en cuenta que las actividades hoteleras requieren un cierto grado de estandarización en la ejecución de sus funciones, se considera de relevante importancia el desarrollo de las competencias laborales como aspecto imprescindible y que podría hacer viable el camino hacia el logro de la competitividad internacional de la hotelería cubana.

La importancia que el proceso de formación tiene en el éxito empresarial ha podido comprobarse en investigaciones en las que se ha encontrado una relación entre el rendimiento de las empresas y su inversión en formación.

Quizás estos hechos expliquen que en la actualidad el proceso de formación del personal haya adquirido en el mundo empresarial un cierto vigor, y sea objeto de una mayor atención, aunque no siempre tenga una correcta orientación.¹

El concepto que la organización tiene sobre la formación ha cambiado en los últimos tiempos, de tal forma que esta realmente se percibe como una inversión, al objeto de asegurarnos el manejo de las novedades que afectan de manera favorable a la productividad.²

En la esfera turística se impone la aplicación de una política más agresiva en lo que se refiere a la formación de los trabajadores hoteleros, ya que la necesidad de lograr las competencias laborales de su personal se torna vital en un sector de tan alta competitividad internacional, donde Cuba necesita insertarse y lograr una posición competitiva ventajosa, fundamentalmente en el área del Caribe.

Los objetivos básicos a alcanzar por la vía de la formación, que se debe plantear el sector hotelero pudieran enunciarse:

- **Formación hacia la calidad.** Como arma avanzada de una competitividad segura y agresiva.
- **Formación hacia la gerencia.** Como instrumento de planificación empresarial a mediano plazo evitando las decisiones improvisadas y de carácter urgente.
- **Formación hacia la eficacia.** Como filosofía ante los nuevos productos y servicios turísticos que el sector tendrá que incorporar.³

¿Cómo conocer a cabalidad las necesidades de formación del Hotel Lincoln, objeto de estudio de la presente investigación?

¿Qué vías seleccionar que garantizaran poder contar con una información veraz, útil y suficiente en este difícil empeño?

La aplicación de cualquier programa de formación en la empresa debe ser consecuencia de un estudio previo de *necesidades formativas*, pues no debe olvidarse que la formación siempre ha de tener unos objetivos que cubrir.⁴

Las necesidades formativas no son más que la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto de trabajo y el desempeño real del trabajador

¹ Ver R. Valle Cabrera: *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*.

² Ver I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz: *La nueva dirección de personas en la empresa*.

³ Ver F. Bayón Marín e I. García: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en el Sector del Turismo*.

⁴ Ver I. Felipe Gallego: *Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI*.

que lo ocupa, siempre que tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del ocupante.

Las necesidades de capacitación deben:

- Presentarse en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- Vincularse con los objetivos de la empresa y los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- Traducirse en conocimientos, habilidades, y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.⁵

Papel de las relaciones laborales en la potenciación del factor humano

La modificación de la conducta de los trabajadores es un proceso extremadamente complejo, se desprende del cambio de estado de la conciencia que no se genera en sí misma, sino a partir de las relaciones laborales en que objetivamente ellos se encuentran inmersos.

Vital importancia revisten dentro de este proceso los intereses individuales de los trabajadores, los que se expresan como deseos, aspiraciones de índole personal y en los que es posible incidir mediante un sistema de incentivos y de motivación hacia la actividad laboral que marchen acordes con los objetivos de la organización.

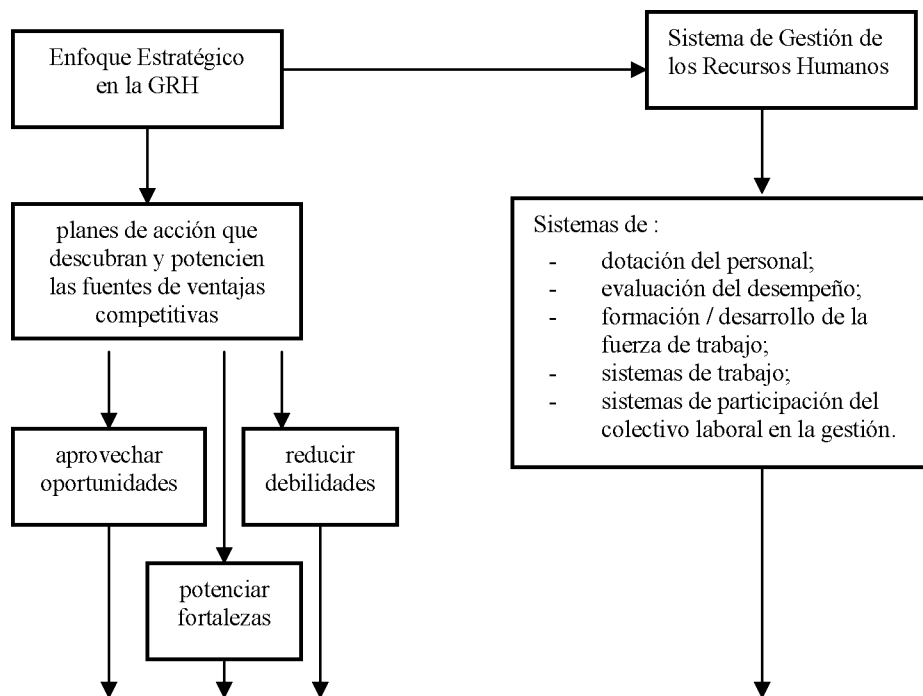
En la esfera de los motivos de la actividad humana la satisfacción laboral es un componente de primer orden, expresa el deseo consciente del individuo de sentirse reconocido socialmente y de encontrar la autorrealización en el marco de su actividad laboral.

Existen numerosos factores que influyen en la satisfacción laboral, entre los que se encuentra el clima laboral, las posibilidades de formación y desarrollo, el diseño adecuado de los puestos de trabajo, los sistemas de recompensa, en general, el liderazgo.

⁵ Ver A. Mendoza: *Manual para determinar necesidades de capacitación*.

Las relaciones económicas en las que el hombre se encuentra inmerso determinarán en primera instancia su conducta en el marco del entorno laboral en que este se desarrolla.

El logro de implicar a los trabajadores en los resultados de la organización, elevar su eficiencia mediante acciones encaminadas a la racionalización de los costos, elevación de la calidad y la aplicación de innovaciones en su ámbito laboral, es el resultado de aplicar una estrategia de incitación que podría representarse como sigue:



Cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) juega, en su interacción con el resto, un papel determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la estrategia empresarial.

El resultado global de la interrelación de los elementos de dicho sistema ha de contribuir a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión.

El *know how* fundamental de la empresa debe estar personificado en sus trabajadores, de ahí que se insista una vez más en la idea de que es el capital humano el factor esencial de su ventaja competitiva.

El desarrollo de una organización se define como un proceso educativo a largo plazo, orientado al mejoramiento de los procesos de resolución de problemas y de renovación constante. A fin de lograr este objetivo se hace necesario contar con una administración efectiva y colaboradora como agente principal de cambios importantes en la empresa, de índole cultural, como el conjunto de creencias, valores, actitudes etc.; partiendo de la tecnología existente y de una estructura viable a la aplicación eficiente de las técnicas más modernas en este campo.

En el camino del desarrollo las organizaciones deben contar con diferentes objetivos estratégicos y estructurales que les permitan adaptarse a la dinámica del entorno circundante. En esta planeación de cambios internos no se puede obviar el elemento impulsor fundamental de toda renovación empresarial: “las personas”, que en el contexto empresarial actual constituyen su recurso máspreciado.

Recursos Humanos significa ver a las personas como recursos organizacionales, dotadas de las capacidades, habilidades, destrezas y los conocimientos necesarios para realizar la tarea empresarial.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de esta. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Dadas las características específicas del sector hotelero —donde se impone el trato personalizado y la excelencia del servicio— la importancia del factor humano adquiere relevancia, más aún teniendo en cuenta que una parte importante de los trabajadores de la hotelería se han sentido atraídos hacia este sector emergente de la economía cubana y en algunos casos no han contado con el perfil profesional, ni la experiencia laboral que demanda este tipo de servicio.

La importancia del proceso laboral en el turismo es la consecuencia directa de la posición del sector en la economía. En el caso cubano el turismo en general y la hotelería en particular, tienen un peso capital y un significado profundo, casi vital, para el despegue de la economía del país.

Cuba no es una excepción en el mundo en lo que se refiere a la importancia de este sector:

- El turismo es el tercer sector del mundo en mano de obra empleada.
- En el último lustro el turismo es el segundo sector del mundo en movimiento económico-año.

- En el concepto global de la última década el turismo es el tercer sector del mundo en volumen de inversión.⁶

Según estimados en la hotelería y la restauración el 90 % del personal ejecuta su trabajo interactuando con el cliente, lo cual le adiciona una significación todavía mayor en cuanto a participación humana y lo eleva como actividad a la condición de altamente intensiva en lo que se refiere al contacto con el cliente en los “momentos de verdad”. De cómo se realice ese proceso y de cómo el personal logre crear percepciones positivas del cliente acerca del servicio, dependerán la satisfacción y la repitencia y por tanto efectos superiores en los resultados económicos.⁷

En el mundo actual donde las tecnologías para la hotelería y el turismo tienen la tendencia a equiparar la competencia entre los que pueden adquirirla, queda cada vez más como único elemento diferenciador de la calidad y del servicio el aporte creador, innovador y personalizado que aporta el Recurso Humano, el cual para la mayoría de los estudiosos del tema se constituye en el principal bien capital de una instalación del sector.

Surge entonces un nuevo problema que está relacionado con la necesidad de que el personal llegue a tener los conocimientos, la sensibilidad y creatividad, la motivación, las habilidades físicas y sociales, la capacidad de comunicarse, de introducir nuevas tecnologías, la destreza resolutiva necesaria, y el uso de nuevos procesos y formas organizativas; todo lo cual está en el campo del entrenamiento profesional, del saber, saber hacer y saber estar en grupo, fuente innegable de ventajas competitivas para la instalación que logre poseerla.

No queda dudas entonces de que la formación se convierte, en la hotelería, en una de las vías fundamentales para garantizar la calidad en su concepto contemporáneo.

Todo esto requiere una conciencia acerca de lo que significa la inversión en recursos en la hotelería y el turismo. Tal significado está cada vez más en el centro de las decisiones estratégicas y en el fondo de los éxitos logrados por las empresas de excelencia del sector en Cuba y en el resto del mundo.

Lo anterior significa un importante reto para la hotelería cubana en su empeño hacia la competitividad y excelencia en el servicio, y es ahí donde se impone un enfoque en sistema que pueda garantizar adecuadamente el éxito de este propósito.

⁶ Ver F. Bayón e I. García: *Ob. cit.*

⁷ Ver Informe final de Inrterhotel 97.

En la actualidad la función de los Recursos Humanos, tanto en Cuba como en muchas organizaciones en el mundo, no se considera como una forma de gerencia, ni pertenece al *staff* principal, el sector turístico cubano no representa una excepción dentro de esta regularidad.

Teniendo en cuenta que el Sector Turístico pertenece a un mercado altamente competitivo, y conociendo las nuevas contradicciones generadas en su dinámica, se hace imprescindible la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Papel relevante le corresponde jugar a los Recursos Humanos en las organizaciones del sector, pero sucede que para ello deberán establecerse los mecanismos reales de actuación que prioricen la introducción de un sistema integrado de gestión de los Recursos Humanos con enfoque estratégico, en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del país.

Aplicar y mantener un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) significa tener en funcionamiento un conjunto de políticas y programas que de forma conexa, sistemática e interrelacionada, se enfoquen al logro de la MISIÓN declarada por la instalación, propiciando el alcance de la VISIÓN propuesta, y que a la vez permita corregir las desviaciones que puedan existir durante el proceso de desarrollo hacia la meta: los objetivos estratégicos previamente enunciados.

Lo anterior es posible declararlo en unas pocas palabras, sin embargo, no resulta sencillo encontrar la fórmula que para cada caso concreto se requiere. Es precisamente el reto en que se encuentran enfrascadas la mayoría de las empresas hoteleras en Cuba y en el mundo.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y el Cambio Organizacional. Un reto al sector hotelero cubano

Dado que el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos, la introducción del SGRH constituirá una inversión a largo plazo utilizando una adecuada combinación de palancas motivadoras tanto intrínsecas al trabajo, como extrínsecas, que impliquen al trabajador en el logro de las metas organizacionales, a través de la estabilidad laboral, compromiso, y congruencia de objetivos.

De esta manera podría recuperarse la inversión realizada e incluso considerando la capacidad básica del Recurso Humano de potenciarse ilimitadamente, la recuperación de la inversión podría ser incluso más rápida que la aplicada a cualquier otro recurso tangible o intangible, no obstante: ¿Qué aspectos considerar a este respecto? ¿Cómo encontrar la combinación ideal de factores que permitan la aplicación exitosa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que favorezca al CAMBIO organizacional en la hotelería cubana?

La estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor diferenciador son las PERSONAS.

La calidad y el talento de los trabajadores, la motivación que sientan hacia el trabajo, la consideración que tengan hacia un trato justo hacia ellos, son aspectos que influyen de manera importante y directa en la productividad que se le imprima al trabajo, en la calidad del servicio que se presta, en la imagen del hotel y su supervivencia.

Debido a que los Recursos Humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen el sistema empresarial, su gestión eficaz es responsabilidad de los directores de todas las áreas funcionales de la organización, incluso la de Recursos Humanos.

El papel del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el propósito estratégico de la instalación es clave para el logro de la misión empresarial.

Existen organizaciones en que la estrategia de la entidad se crea de forma aislada y se “entrega” al Departamento de Recursos Humanos para que la pongan en práctica. Este procedimiento hace que se pierda la capacidad básica de los Recursos Humanos de actuar como potenciadores del cambio continuo.

Esta falta de sinergia funcional entre la creación de los objetivos estratégicos y los procesos de puesta en práctica, puede hacer que la función de los Recursos Humanos desarrolle sistemas de personal al margen de los acontecimientos y procesos del resto de la instalación. En el caso de la hotelería, por sus características específicas, este análisis reviste importancia relevante.

Desde la perspectiva del comportamiento individual esos sistemas y procesos de Recursos Humanos son los que sirven para enfocar, posibilitar y mantener los niveles de resultados a los que aspiran los enunciados de misión, sin embargo, frecuentemente existe una palpable separación entre estos y la realidad, que puede deberse en parte, al reflejo de la relación existente entre quienes idearon la estrategia y aquellos cuya función es ponerla en práctica.

Este proceso en un solo sentido se da al no existir integración de la función de los Recursos Humanos con el resto de las actividades empresariales como sistema. De esta manera los miembros del Departamento de Recursos Humanos tendrían una visión muy limitada de la organización.

Por la importancia que reviste la coordinación entre el propósito estratégico y los sistemas y procesos de Recursos Humanos, se analizarán con mayor detalle sus cuatro imperativos fundamentales.

1. Adoptar una perspectiva a largo plazo y orientada hacia el futuro para que una instalación cree un personal capaz de responder a las necesidades del futuro, los medios a través de los cuales se selecciona, introduce, evalúa, entrena, retribuye y promueve ese personal, deben reflejar las necesidades futuras, y ante una modificación en la planeación de estas debe ser susceptible de ser coordinado nuevamente.

Sin esta perspectiva a largo plazo, el *staff* de Recursos Humanos y los mandos medios solo podrían responder de forma táctica a los problemas. El proceso de Recursos Humanos carecería de cohesión interna y daría la impresión de ser algo caprichoso y no coordinado.

2. Establecer prioridades y valorar ventajas y riesgos.

La cartera de opciones para los Sistemas de Recursos Humanos es casi infinita. La elección del Sistema de Retribución a su personal, el Sistema de Reclutamiento – Selección – Adaptación, las variantes de Técnicas de Formación, el método de Evaluación del Desempeño a implantar, los Procesos de Ascensos y Desarrollo de Carrera a instrumentar, conformarían largas listas de combinaciones posibles para las diversas opciones a aplicar que precisan atención y adopción de medidas.

Estas listas de alternativas no indican a los directivos prioridad alguna, ni dónde deben situar sus limitados recursos y mucho menos cuáles serían las transformaciones que traerían aparejadas mayores ventajas y menores riesgos.

El reto consiste en dar respuesta a los problemas actuales de forma que permita crear la máxima ventaja para cumplir el propósito estratégico del futuro.

Se requeriría la capacidad de elaborar por la gerencia los diferentes escenarios para el futuro e identificar los riesgos de Recursos Humanos que lleva consigo la ejecución de esos escenarios.

Como quiera que los asuntos relativos a los Recursos Humanos rara vez pueden cuantificarse en términos “tangibles” se requeriría la elaboración

de listas de “posibles acciones” que mediante la introducción del concepto “riesgo” permita al directivo cuantificar los problemas a los que se enfrenta en términos relativos.

3. Lograr la integración entre los procesos de Recursos Humanos y sus resultados.

Si importante es la adecuación entre los objetivos estratégicos y los procesos de Recursos Humanos, no lo es menos la necesaria cohesión entre los principales sub-sistemas que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

La coherencia que debe existir entre los Sistemas de Selección – Socialización, Formación, Evaluación, Ascensos y Retribución, conforman solo una parte de un sistema más general en el que intervienen otras áreas, los factores de la puesta en práctica de la estrategia tales como: la Estructura de la Entidad, la Cultura Organizacional imperante, la Alta Dirección y los Trabajadores.

Los resultados de la estrategia en los Recursos Humanos también tienen relación con la manera en que la instalación y los trabajos a desarrollar están estructurados, con las motivaciones, aspiraciones y talentos de su personal, con la cultura, normas y valores de comportamiento y con la alta dirección, sus estructuras cognoscitivas, experiencias, aspiraciones y visiones.

Generalmente la integración entre estos diversos elementos puede resultar un complicado proceso, no obstante, es necesario un cierto grado de coordinación entre los factores de Recursos Humanos para la puesta en práctica de manera satisfactoria de la estrategia.

Resultan útiles y necesarias las discusiones enriquecedoras entre los gerentes de los diferentes sub-sistemas —incluido por supuesto el de Recursos Humanos— acerca de las consecuencias del propósito estratégico y sus resultados.

4. Aumentar el conocimiento que tienen los directivos acerca del proceso de coordinación entre el propósito estratégico, y los sistemas y procesos de los Recursos Humanos.

Para una satisfactoria puesta en práctica de la estrategia en la entidad, constituye un factor clave la participación activa de los gerentes de línea y los especialistas funcionales, ya que el objetivo a alcanzar en el proceso no debe ser únicamente llegar a un resultado, sino también desarrollar un conocimiento, una metodología y unas técnicas comunes.

Si bien es cierto que los materiales prácticos genéricos o hipotéticos pueden resultar de utilidad, no constituyen una representación las condiciones reales a las que se enfrentan a diario los directivos en su instalación.

Uno de los aspectos más importantes de la adopción de un enfoque participativo es que este sea capaz de fomentar un proceso continuo de diálogo estratégico que proporcione la ocasión de conseguir el esfuerzo personal y el compromiso de la gerencia, de comprometerlos a todos intelectual y emocionalmente, a fin de crear un sentimiento de responsabilidad recíproca en la consecución del propósito estratégico y los procesos de puesta en práctica de la estrategia en la organización.

La aplicación de un SGRH hará posible el logro de importantes metas, las cuales facilitarán sobremanera el alcance de una mayor eficacia y eficiencia organizativa. Por su importancia se hará referencia a algunos aspectos claves de la aplicación del sistema.

- La *integración* del personal y su eficiente utilización dará a la instalación una considerable ventaja competitiva.
- Las políticas de Recursos Humanos deben ser *coherentes* no solo entre ellas sino con las políticas de las restantes áreas.
- Los mandos medios (jefes de áreas y supervisores) deben reconocer y aceptar su *responsabilidad* en la gestión de los Recursos Humanos a su cargo.
- Los trabajadores deben buscar la *identidad de intereses* dentro de la instalación.
- Es necesario desarrollar un sentimiento de *compromiso* con el hotel, que se traducirá en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad.
- Se requiere una *flexibilidad* funcional que le dé al hotel la capacidad de gestión del *cambio organizacional*. La formación y desarrollo del personal deberán propiciar la adaptabilidad necesaria a estos efectos.
- La instalación deberá garantizar la *calidad* en tres dimensiones:
 - calidad del Departamento de Recursos Humanos y de las políticas que utiliza;
 - calidad en los resultados del servicio que garanticen el cumplimiento de los estándares establecidos y un rendimiento acorde con la idoneidad declarada;
 - lograr una imagen pública de calidad organizativa y en materia de Recursos Humanos, lo cual será potenciado por un adecuado sistema de compensaciones y comunicación.

La aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos requeriría además:

- Apoyo por parte de la dirección de las instalaciones turísticas para que se apliquen con éxito los principios del SGRH.
- Una concepción estratégica de los Recursos Humanos, por parte de los mandos medios, teniendo en cuenta que la gestión de los recursos humanos es una función compartida del *staff* y de los jefes inmediatos.
- Un diseño de los puestos de trabajo acorde con la tecnología y los sistemas de trabajo existentes, de manera que no constituya una restricción para la gestión de los Recursos Humanos.
- Habilidad para implantar políticas de gestión de Recursos Humanos.

La función de formación ocupa en la actualidad un lugar clave dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, por otra parte, el punto de partida del proceso formativo es siempre la detección de determinadas deficiencias o carencias en el personal de una plantilla, departamento o entidad productiva o de servicio, y la meta a alcanzar la consecución de los objetivos concretos en cuanto al desempeño exitoso de dicho personal.

Ambos puntos establecen una diferencia entre lo que tenemos ahora y lo que deseamos conseguir, la cuestión central consiste en aplicar un proceso formativo debidamente coordinado que permita subsanar tal diferencia y además implique un cambio favorable en el comportamiento de los trabajadores, que redunde en un mejoramiento sensible de la satisfacción laboral, así como que se lograría una mayor implicación del colectivo laboral.

La función de formación descansa en tres principios básicos:

- Identificar en el puesto de trabajo los componentes de las tareas que permiten la ejecución con la calidad deseada.
- Incorporar esos componentes de las tareas en los programas de formación de la instalación.
- Organizar el aprendizaje de esos componentes en la secuencia óptima con el objetivo de lograr la transferencia a la ejecución total de las tareas.⁸

Lo anterior fundamenta el hecho de que todo proceso formativo debe tener como punto de partida el análisis y descripción de los puestos de trabajo de la instalación, y derivado de este estudio se delimita y concreta lo que hay que aprender, es

⁸ I. Gil, L. Ruiz e I. Ruiz: *Ob. cit.*

decir, se establecen los comportamientos en la ejecución de las diversas tareas a desarrollar que permita la transferencia de los conocimientos adquiridos para la consecución de los objetivos de formación y por ende el comportamiento final deseado.

En un artículo posterior la autora presentará el análisis de un caso donde estarán los resultados de las aplicaciones de diversas herramientas prácticas en un hotel cubano.

Derivado de las aplicaciones prácticas de referencia se presentarán resultados del Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos, Diagnóstico de Formación y la metodología aplicada por la autora para la Determinación de Necesidades de Aprendizaje en la instalación.

Bibliografía

- Bayón Mariné, Fernando y García Isa, Isabel: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en el Sector del Turismo*. Editorial Síntesis, Madrid, 1996.
- Beer, Michael; Spector, Bert; Laurence, Paul; Nills D., Quinno y Walton Richard, E.: *Dirección de los Recursos Humanos*. Editorial CECSA, México, 1989.
- Besseyre des Horts Charles, H.: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Deusto, Madrid/ Barcelona / Bilbao.
- Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México, 1988.
- Curso de Formación de Formadores en Gestión Integral de recursos humanos para las Empresas Cubanas*. Centro de Investigaciones y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales (CIDE) San Sebastián, 1994.
- Cuesta, A.: *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. 1997.
- Del Castillo, I. Arias, A. Díaz, E. Manzano, J.: *Administración de Recursos Humanos*. Facultad de Educación a distancia, 1997.
- Felipe Gallego, I.: *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Mc. Graw Hill, Madrid, 1996.
- Gill Ignacio, Ruiz Leonor y Ruiz Jesús: *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*. Mc. Graw Hill Interamericana S. A., Madrid, 1997.
- Gómez-Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R.: *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, España, 1997.
- Koontz, H y Weihrich, H.: *Elementos de administración*. Mc. Graw-Hill, México, 5ta edición, 1994.
- Mendoza, A.: *Manual para determinar necesidades de Capacitación*. Trillas, México, 1991.
- Milkovich, G. Boudreau, J.: *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1994.
- Myles, M.: *Promoción y Formación de Ejecutivos*. Editorial Ciencias Sociales, Cuba (SUPSCER), 1977.

Peirot, J.: *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1991.

Rul-Lán Buades, G.: *Administración de Recursos Humanos*. Etea, Córdoba, 1992.

Valle Cabrera, R.: *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1995.

Werther, W, B. y Davis, K.: *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc. Graw-Hill, México, 1987.

Informe final del evento InterHotel 97. Asunción, Paraguay, Junio, 1997.