



AUDITORÍA DE UN SISTEMA: LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUCURSAL ARTEX-VILLA CLARA

Dr. Calixto Gómez Parets. Coordinador de la Maestría en Dirección. Universidad Central de Las Villas y Prof. María Aurelia López Medina. Profesora de Dirección. Centro Provincial de Superación para la Cultura en Villa Clara.

Introducción:

La gestión de los recursos humanos ha pasado a ser tarea de primer orden por la importancia estratégica de este factor para el logro de ventajas competitivas.

Esta realidad lleva la formación y desarrollo de los recursos humanos al centro de la perspectiva organizacional. El éxito depende en gran medida de contar con personas talentosas y comprometidas.

Múltiples son los esfuerzos que en nuestro país se realizan en el campo de la preparación de los recursos humanos, pero no todos alcanzan la efectividad requerida. La formación responde a la necesidad de profundización y perfeccionamiento profesional a tono con la evolución tecnológica, científica en general y hasta con la complejidad de las leyes y reglamentaciones de todo tipo que caracterizan el entorno actual.

Es imposible hacer frente a los retos de la competitividad sin el óptimo desarrollo de la inteligencia individual y colectiva. Las tendencias actuales de la gerencia en un entorno cambiante, se inclinan hacia el desarrollo de aptitudes que se transformen en comportamientos generadores de valor.

Las restricciones de la formación, están dadas, por dos indicadores que constituyen la base orientadora de la Educación Avanzada⁽¹⁾: la necesidad y la calidad.

Con frecuencia se realizan estudios diagnósticos de necesidades de aprendizaje con la consecuente elaboración de estrategias y programas de formación, que den soluciones a las mismas. Últimamente se han multiplicado los intentos por evaluar resultados de primer y segundo orden de la capacitación, sin embargo, no se encuentran experiencias que muestren la aplicación de una metodología para evaluar la calidad de la formación como sistema.

La calidad es un valor humano e, incluso, económico, ético y social. La cultura de la calidad es un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que se traducen en la búsqueda de la excelencia, como estado de funcionamiento armonioso y eficaz de la organización, suma de todos los comportamientos individuales, integrados para la obtención de máximos beneficios.

Todo esto requiere, en primer término de una orientación hacia el cliente interno. La organización es un sistema de clientes y proveedores, constituido por sus propios trabajadores, donde todos dependen de todos para el logro de un desempeño exitoso. De ahí la importancia del ejemplo positivo y la coherencia que debe mostrar todo profesional ante sus superiores, ante su equipo de trabajo y ante otros departamentos.

Ciertamente pensar en términos de “*cliente*” facilita la adopción de un enfoque de la calidad de la formación, establecer una metodología para su evaluación, en base a criterios de conformidad, y salir de una lógica de la oferta generalizada.

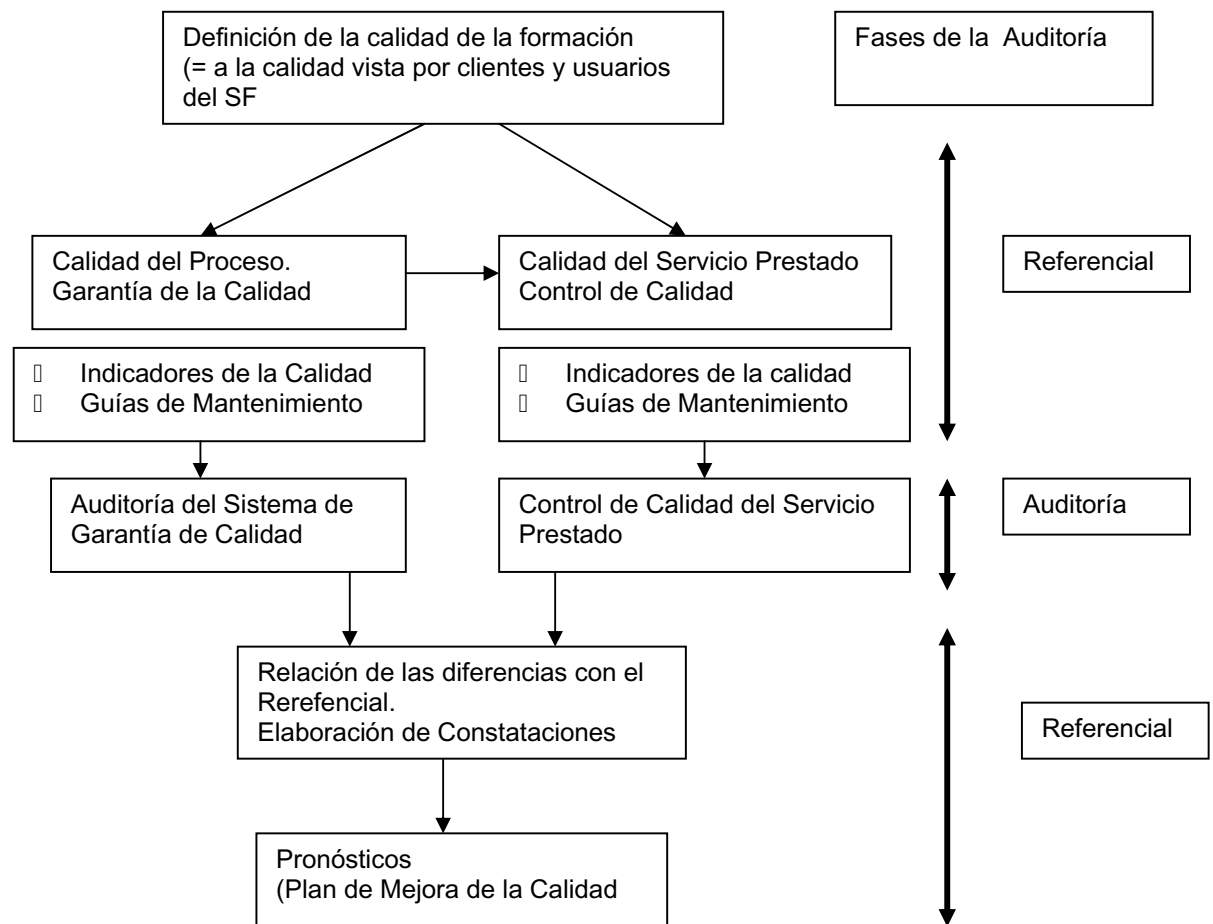
La metodología de Auditoría de Calidad de la Formación se aplicó en la Sucursal ARTEX-Villa Clara, para elevar su capacidad de aprendizaje en función de alcanzar una mayor efectividad, a favor de una perspectiva de crecimiento y diversificación, para convertirse en la mejor opción de sus clientes actuales y potenciales.

Desarrollo:

Habitualmente el término “*auditoría*” se utiliza para nombrar el examen de la gestión económica de una entidad, para comprobar si se ajusta a lo establecido por ley o costumbre⁽²⁾, sin embargo, en los últimos años se ha extendido este concepto a otras esferas de actividad de las organizaciones y se habla de auditorías especializadas.

Así, la auditoría de la calidad de la formación, es un tipo de estudio diagnóstico especializado y se define como: “el examen sistemático de un sistema de formación a partir de criterios de calidad explicitados por anticipado, para determinar si dicho sistema responde a las expectativas de sus clientes y tomar medidas de corrección eventualmente necesarias”.⁽³⁾ Puede realizarse en relación con: un plan, un sistema de formación organizacional, un centro de formación o cualquier otro proceso o forma de desarrollar esta actividad comprendida dentro de la Educación Avanzada.

Como toda auditoría, se divide en tres fases principales:



DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

FASE I. CREACIÓN DE UN MARCO REFERENCIAL.	
PASOS	PROCEDIMIENTOS.
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa introductoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la composición del sistema de actores: <ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarios. - Formadores. - Directivos. - Especialista en Gestión de Recursos Humanos. • Diseño de un plan de formación que incluya programas diferenciados en relación con: <ul style="list-style-type: none"> - El estado actual de los conocimientos y experiencias del sistema de actores sobre la calidad de la formación. - La necesidad de legitimar la capacidad de cada actor para ofrecer criterios sobre funcionamiento y resultados del sistema. - La búsqueda de consenso sobre cuáles son los ámbitos a medir y qué prácticas se desarrollarán. • Desarrollo del Plan de formación. • Análisis de la relación costo/beneficio en la aplicación de la metodología propuesta.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la calidad de la formación: (Garantía de Calidad) - (Control de la Calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del dispositivo de valoración del sistema auditado a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en grupos. - Entrevistas. - Estudio de documentos. • Delimitar en el sistema de formación: <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones mínimas a reunir. - Condiciones de excelencia. <p>Evaluación de los riesgos o umbrales de vulnerabilidad a partir de: su gravedad y probabilidad de aparición.</p>
FASE II. AUDITORÍA.	
<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la Garantía de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del proceso de formación a partir de los indicadores determinados y con la aplicación de los instrumentos previstos a través de todos sus momentos: político, de ingeniería, de realización y de aplicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del Control de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los efectos del sistema de formación en los siguientes ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los clientes (Alumnos y prescriptores). - Calidad de las competencias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al término de la formación. ✓ En el lugar de trabajo después de transcurrido un tiempo. <p>Influencia de la formación sobre el funcionamiento y desarrollo de la organización.</p>
FASE III. ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y PRONÓSTICOS.	

<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones sobre los indicadores seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los resultados del aprendizaje en sus cuatro niveles: <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimientos y destrezas. - Cambios en las actitudes. - Cambios en la autoestima y satisfacción laboral. - Cambios en el comportamiento. • Grado de satisfacción de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Alumnos y prescriptores. • Determinación de las necesidades educativas. • Valoración de la capacidad del sistema para responder a las necesidades detectadas en el tiempo requerido. • Iniciativas que debe estimular. • Valoración del campo de fuerzas que actúa sobre la formación. • Evaluación costo/beneficio
<ul style="list-style-type: none"> • Pronósticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejora de la Calidad articulado en ejes de progreso y acciones concretas que se deberán aplicar. • Escalonamiento de los progresos en el tiempo, en forma de etapas a superar gradualmente.

Las estrategias básicas en la aplicación de esta metodología en la Sucursal ARTEX-Villa Clara fueron:

- ❖ Lograr la mayor implicación posible de sus beneficiarios en todos sus fases.
- ❖ Aplicar un enfoque de investigación-acción de soluciones rápidas e iniciales, con proyección de cascada, a los problemas detectados.

Conclusiones:

- La realización de este estudio, permitió determinar que existen insuficiencias en los cuatro momentos del sistema de formación que dañan severamente su efectividad.
- La auditoría de calidad de la formación, condujo a la determinación del campo de fuerzas en que se mueven sus procesos dentro de la organización.
- La estrategia propuesta para el mejoramiento de la calidad del subsistema de formación y consolidación de valores éticos, humanos y profesionales, requeridos por la organización, en momentos de redimensionamiento estratégico, respondiendo a las exigencias de su encargo social.

Referencias:

- (1) Julia Añorga. La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Boletín del CENESEDA. La Habana, 1995. Pág. 12.
- (2) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
- (3) Le Bofert, Guy y otros. Cómo gestionar la calidad de la formación. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición. Barcelona, 1993. Pág. 172.

Bibliografía básica:

1. Añorga Morales, Julia. **La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano.** Boletín del CENESEDA. La Habana, 1995. 20 pág.
2. Barranco, Francisco Javier.- **Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación.** Editora Pirámide. S.A. Madrid, 1994.
3. González Valido, José Luis y Diago, Cristina. **"El D+A del recurso inteligente"**. Harvard Business Review. Ediciones DEUSTO. 1996.
4. Le Bofert, Guy y otros. **Cómo gestionar la calidad de la formación.** Ediciones Gestión, 2000 S.A. Primera Edición.

Barcelona, 1993. 258 pág.

5. Ulloa, Luis F. **“La evaluación de la capacitación: Un libro de preguntas y pistas para armar sus respuestas”**. Publicaciones INTECFOR. Colección Herramientas metodológicas No. 1. Santa Cruz, Estelí, Nicaragua. 1994. 119 pág.





EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL TURISMO Y DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

DraC. Cristina Beatriz Lau Rodríguez. Profesora Auxiliar. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

Introducción.

El Turismo en los próximos años, no debe apoyarse en la improvisación o la intuición de la gestión de su personal, sino en una correcta Gestión de sus Recursos Humanos. Pues en primera instancia, la excelencia de esta actividad se decide por la calidad profesional, aptitudes y actitudes del personal que labora en ella, así como por la eficacia, eficiencia y efectividad de sus resultados.

Una organización que aprende es aquella, donde su personal es creativo, flexible, abierto a responder prontamente a las necesidades de sus mercados; donde se educa, apoya, motiva y estimula la creatividad, el buen servicio y se manejan los obstáculos de su personal.

Este trabajo tiene como objetivos caracterizar el nivel de actividad, desarrollo y perspectivas de la hotelería y el turismo en

el ámbito mundial y en Cuba y analizar las tendencias y características que inciden en la Gestión de los Recursos Humanos.

1. PARTICULARIDADES, DESARROLLO Y PERSPECTIVA DEL SECTOR DE TURISMO EN EL ÁMBITO MUNDIAL Y EN CUBA.

Muchos serían los aspectos a tratar sobre el servicio, pero es objetivo de este artículo brindar una breve idea de la actividad que despliega la hotelería y el turismo, a partir de algunos de sus indicadores en el ámbito mundial, en el Caribe y en Cuba. Lo que permite demostrar su potencial de desarrollo económico, su capacidad de generar ingresos y como palanca motora en el impulso a otros sectores de la economía nacional.

Los resultados y tendencias actuales, de acuerdo a datos tomados de fuentes de la Organización Mundial Turismo (O.M.T.) (98), se muestran a continuación:

Tabla No. 1 LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS MUNDIALES

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Llegadas (millones)	426	458	464	503	518	553	568	600	620	635	663
% variación anual	8,02	7,45	1,25	8,37	3,09	6,75	2,74	5,48	3,33	2,51	4,1
Ingresos turísticos (mm de dólares)	221	268	278	314	323	353	403	438	438	439	453
% variación anual	8,31	21,03	3,66	13,0	3,03	9,13	14,29	8,57	0,14	0,28	3,0

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)- Cifras redondeadas.

En 1998, en el ámbito mundial, se registró un crecimiento del 2,5% en llegadas por turismo internacional, siendo una de las más bajas del decenio, determinadas por el estancamiento del turismo internacional en Asia Oriental y el Pacífico. En cuanto a ingresos, la tasa media de crecimiento o decrecimiento anual medio, pasó del 10% entre 1989-1993 al 5,7% en 1994-1998 a escala mundial. Todo como consecuencia de la fuerte fluctuación en los últimos diez años del dólar norteamericano (base monetaria utilizada oficialmente por los organismos internacionales para efectuar comparaciones a escala mundial). En el caso de destinos importantes como Italia, Francia y España, los ingresos totales por turismo internacional en dólares, muestran un incremento del 6,5% en 1998 frente a 1997, lo que deja constancia de una actividad turística floreciente.

En llegadas, las tendencias mundiales anuales representan un indicador fiable de crecimiento de la industria, aunque los datos nacionales disponibles no ofrezcan siempre un panorama completo. El aumento promedio anual del 5% de las llegadas del turismo internacional a escala mundial entre 1989 y 1993 demuestran que la industria resiste muy bien las fluctuaciones económicas y otros problemas. En la

segunda parte del decenio entre 1994 y 1998, el incremento anual medio de llegadas descendió de hecho al 3,5%, resultado de la lenta recuperación económica, la alta tasa de desempleo en los grandes países industrializados y la crisis financiera asiática. Por otra parte, la firme recuperación del Turismo en todo el mundo, fue confirmada por la tasa de crecimiento del tráfico aéreo mundial en 1996. Los datos difundidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) indican un aumento del 1% en 1998 frente a 1997 en cuanto a vuelos regulares internacionales y de las compañías aéreas de todo el mundo.

Se muestran en las Tablas de los ANEXO 1 y ANEXO 2, los 10 principales países de las Américas receptores turísticos y los 10 principales en obtención de ingresos, donde Cuba ocupa el noveno lugar.

En cuanto al Caribe, se considera entre las regiones más dinámicas en el crecimiento del Turismo, por lo que Cuba presta mucha atención al aprovechamiento de estas condiciones favorables. En la Tabla 1.2 se puede observar que la región, en llegadas de turistas durante 1998, aumentó un 4% en relación con el año anterior. Se trata del séptimo año consecutivo de crecimiento, después del declive durante el año de la Guerra del Golfo. Destacándose que sólo

Estados Unidos aportó más del 50% del

movimiento de turistas en el Caribe.

Tabla No. 2 LLEGADAS E INGRESOS POR TURISMO EN EL CARIBE

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Llegadas (miles)	10.772	11.411	11.382	11.724	12.850	13.699	14.051	14.355	15.293	15.955
%variaciones anuales	5,65	5,93	-0,25	3,36	9,23	6,61	2,57	2,16	6,53	4,33
Ingreso/turistas mm USD	7.996	8.707	8.961	9.452	10.806	11.633	12.268	12.980	13.830	14.681
%variaciones anuales	8,30	8,89	2,92	5,48	14,33	7,65	5,46	5,80	6,55	6,15

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

En los últimos diez años, la cuota del Caribe en el total de llegadas al Continente Americano se ha estabilizado alrededor del 12,5%. Su cuota correspondiente de ingreso ha sido menos estable, con una disminución desde el 13,3% en 1989 al 12,3 % en 1998. Siendo Puerto Rico, República Dominicana y Bahamas los destinos principales de esta subregión. Tomados conjuntamente, estos tres países representan el 45,7% del total de llegadas a la subregión. En cuanto a ingresos, el año 1998 marcó un decrecimiento del 6,15% frente al 6,55% del año precedente. Entre 1989 y 1998, las llegadas de turistas al Caribe crecieron a una media del 4,5% anual y los ingresos, del 8%.

2. Situación, desarrollo y perspectiva del Sector de Turismo en Cuba.

Los antecedentes del actual desarrollo turístico en Cuba comienzan en la década de los años 50, cuando Cuba se posiciona como la primera atracción del Caribe. En esa etapa recibía hasta el 23% de los turistas que viajaban a esta región, dentro de eso el mercado norteamericano representaba la mayor proporción (55). La actividad turística se convirtió en la segunda fuente de ingreso del país, estando por encima de otros renglones tradicionales,

como el tabaco y superada solamente por las exportaciones de azúcar de caña y sus derivados.

Después del triunfo de la Revolución en 1959 y hasta 1970, con la creación del Instituto Nacional de Industrias Turísticas (INIT), la oferta turística se reorientó hacia el Turismo Nacional.

En 1973 y hasta 1985, comenzaron a rescatarse las ideas de desarrollar el turismo internacional como actividad capaz de generar divisas, desarrollándose una política de expansión de este tipo de actividad, registrándose un crecimiento en la recepción de turistas y del ingreso en divisas. A partir del año 1985, con el desarrollo del Instituto Nacional del Turismo (INTUR), se reciben más de 20,000 turistas anuales, que representaban el 3% de las llegadas al Caribe para esa fecha.

En 1987 comenzó un proceso de reordenamiento y explotación del producto turístico como una oferta competitiva mundial. Se crearon empresas mixtas con capital extranjero (55) y durante esta etapa, el turismo cubano registra, un importante crecimiento en la recepción de turistas e ingresos.

Desde 1987 se crea la Corporación Cubanacán S.A y más tarde el Grupo Gaviota; se agregaron paulatinamente las entidades Gran Caribe S.A y Horizontes Hoteles para el turismo internacional; la creación de las empresas de recreación RUMBOS y la hotelera ISLAZUL, para el turismo nacional e internacional. Para actividades de apoyo, se crearon las entidades de abastecimientos ABATUR-ITH, para las industrias y servicios de apoyo, las empresas de producciones para el turismo EMPROTUR y EMPRESTUR; para la promoción y el marketing PUBLICITUR, para la operación comercial CUBATUR y como productos especializados, la Comercializadora TIENDAS CARACOL, TURARTE y CAMPISMO. Para el fomento y desarrollo del turismo patrimonial y de Ciudad de La Habana la entidad HABAGUANEX. Para el desarrollo del transporte, la entidad TRANSTUR y como casa financiera FINTUR. Todas completan la actual composición del sistema empresarial turístico cubano que ha obtenido importantes logros con un ritmo gradual de crecimiento de turistas y de ingresos brutos.

A partir de la década de los años 90, se desarrollan condiciones nacionales e internacionales relativamente más favorables, por varias razones, tales como:

- ❑ E.E. U.U. permite viajes hacia Cuba de cubanos residentes en ese país.
- ❑ Reordenamiento de la oferta y del sistema turístico empresarial.
- ❑ Elevados ritmos de crecimiento de llegadas de turistas.
- ❑ El turismo se convierte en el primer renglón económico del país.
- ❑ Se implementa un amplio y acelerado programa de inversiones.
- ❑ Se amplía la oferta turística, por ejemplo: de salud, ecológico, cultural.
- ❑ Se fomentan las empresas mixtas con participación de capital extranjero.

En el primer trimestre de 1994 comenzó un proceso de reestructuración de la industria turística, con la aplicación del Decreto Ley No 147. Creándose el Ministerio de Turismo (MINTUR), con las funciones de fiscalizar, controlar, auditar y disciplinar toda la actividad turística y lograr, sin tener una función administrativa, un denominador común y metodológico para elaborar la política del Sector.

La razón fundamental por la que Cuba asume el desarrollo de la actividad turística en forma acelerada, es la necesidad de obtener divisas y reactivar la economía nacional, motivado por los cambios ocurridos en el orden internacional.

El deterioro de las relaciones comerciales con los antiguos países socialistas, conllevó a que Cuba se enfrentara a una coyuntura económica de extrema gravedad. Al desaparecer el bloque socialista en 1989, Cuba se vio en la necesidad de implementar un ajuste del orden del 85% en sus importaciones y adaptar su modelo económico a las condiciones de la economía internacional. Por otro lado, en esta misma década, el bloqueo económico por parte de los Estados Unidos de Norteamérica se recrudece, aprobándose leyes como la Torricelli y la Helms-Burtons, presionando de un modo fuerte y sostenido la economía cubana.

Todas estas cuestiones, en una economía abierta, conllevó a que el estado y gobierno se rediseñaran aceleradamente en cuanto a los componentes básicos de su estrategia de desarrollo económico, pasando a tomar un primer lugar, aquellos asociados a la generación de divisas convertibles para Cuba.

Se enfrenta el país a un desafío sin precedentes en las exportaciones, por la necesidad de reinsertarse en la economía mundial sobre bases radicalmente nuevas y también de mantener los niveles de importación que le permitían salir de la profunda crisis económicamente. Para ello,

ocupa un lugar fundamental la capacidad de reacción de sus exportaciones, en particular las catalogadas como no tradicionales, entre ellas las exportaciones de servicios turísticos.

Por lo tanto, Cuba, la isla mayor del Caribe, con más de 11 millones de habitantes y una superficie de 114,860 kilómetros cuadrados, enfrenta hoy uno de los retos mayores de su historia revolucionaria: **Desarrollar la actividad turística en condiciones económicas sumamente adversas y en un entorno altamente competitivo como lo es el Caribe.**

Las **perspectivas** actuales del movimiento turístico internacional de visitantes hacia Cuba, se expresan por la recepción de sus principales mercados de origen, los que pueden observarse en los resultados de esta etapa preparatoria que refleja los niveles de recepción alcanzados en la década del 90. En 1997, Cuba sobrepasó el millón de turistas, obteniendo los niveles más altos de su historia, reafirmandose como importante destino turístico del Caribe. Incrementó su participación de un 3% en 1989 hasta un 6,8% en 1996, colocándose en el quinto lugar como principal destino turístico después de Puerto Rico, República Dominicana, Bahamas y Jamaica y en el lugar noveno en las Américas, según datos de la OMT, (98).

Las regiones geográficas de los mercados emisores hacia Cuba, se muestran en el ANEXO 3. Entre los más importantes países de esas regiones se destacan: Canadá, Italia, España, Alemania, Francia, México y otros.

La mayoría de los turistas que llegan a Cuba lo hacen para disfrutar vacaciones (89,3%). Los viajeros de negocios (1%) tienen un peso insignificante dentro de los propósitos de visita a la Isla; pero al valorarlo en términos absolutos, se constata que últimamente se han incrementado, lo cual está relacionado con la integración de

Cuba al mercado mundial y con el interés de capitales extranjeros de invertir en el país.

Durante los últimos años se han elaborado estrategias de penetración de mercados, con el objetivo de diversificar y ampliar la gama de países emisores hacia la isla. No obstante estos esfuerzos, Europa es el área de mayor flujo turístico hacia Cuba en la actualidad y lo será en el futuro. Para Cuba aún no se presenta saturación de sus mercados, casi todos se encuentran en la etapa inicial de despegue. Se considera conveniente estudiar mercados que garanticen mayores ingresos y mejor comercialización del producto turístico cubano, a partir de segmentos de elevadas fuentes de ingresos, entre otros; por lo que es necesario entonces, mejorar la calidad de los servicios.

Otras cuestiones importantes a destacar sobre el turismo, son el significado en cuanto al impacto en la economía cubana y el efecto multiplicador que ejerce en el resto de los sectores. Este efecto multiplicador se expresa en su vínculo con la producción nacional y los mecanismos financieros creados al efecto. Conocer la medida del impacto, es analizar el papel que desempeña, en la etapa decisiva actual y perspectiva de Cuba.

Según Garcías Jiménez A. (55) "En primera instancia se valora la dependencia de la economía cubana del Sector del Turismo a partir de su incidencia en el producto interno bruto. Este último mostró una tendencia decreciente a causa de la crisis económica que enfrentó el país y a pesar de la férrea publicidad negativa contra Cuba, el turismo mostró un crecimiento sostenido durante la década 89-97 del orden del 35,5% como promedio anual"

Por lo tanto, el Turismo se convirtió en una actividad que impidió que la crisis fuera más profunda y que las condiciones socioeconómicas se agravaran. A partir de

1994 la economía cubana detuvo la caída que venía experimentando y creció discretamente en un 0.7%. Se convirtió el Turismo en la fuente principal de ingreso en divisas y dejó atrás a la industria azucarera. En el ANEXO 3 se muestra el incremento de visitantes entre 1990 y 1998. No obstante, lo más significativo es el ingreso total, el que hasta 1998 fue de 1,626 millones, mientras en 1999 fue de 1,800 millones de dólares norteamericanos.

En la actualidad la capacidad hotelera instalada es de 35,000 habitaciones y en su desglose por los más importantes polos turísticos del país que se muestran en los ANEXO 4 y ANEXO 5 Cuba se propone llegar al año 2010 con 80,000 habitaciones. (21)

Entre **las perspectivas** que se tienen en cuenta para intensificar el arribo del turismo internacional, pueden mencionarse diferentes acciones a realizar, como las siguientes:

- ❑ Mayor intensificación del trabajo de mercadotecnia,
- ❑ Políticas de promoción del producto cubano más dinámicas en el exterior.
- ❑ Adecuado trabajo de ventas del producto cubano.
- ❑ Mejor uso de los turoperadores.
- ❑ Mejor calidad del servicio y adecuada atención al cliente para incrementar su índice de repitencia y satisfacción.

En todas estas actividades están presentes los Recursos Humanos. Por lo que es necesario enfrentar el reto de garantizar su buen desempeño, motivarlos y gestionarlos adecuadamente, a partir de conocer profundamente sus características y el papel que desempeñan en el Servicio y en particular en la Hotelería y el Turismo.

3. Tendencias de las relaciones sociales de producción de servicios que se establecen en este sector y la hotelería y turismo en particular, que

inciden en la gestión de los recursos humanos.

El servicio (*) en sí mismo surge, en la historia de la humanidad, entre la etapa final de la esclavitud y el principio del feudalismo. Es, por tanto, casi tan viejo como la historia de la humanidad misma. Pero no es hasta el Siglo XX que toma una nueva connotación.

Karl Albrech (2) plantea: "Alrededor de los años 1980 se produce la Revolución del Servicio, el despertar del cliente concientizado de sus derechos. Antes se vivió la tiranía del producto, donde el dueño de éste ponía las condiciones de venta, decía qué vendía, cómo lo vendía, cuánto costaba, cómo había que pagarlo y hasta cuándo lo entregaba".

Y continua diciendo..."De pronto, en el ámbito mundial, el cliente es quien dice: Qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y hasta cuándo lo paga. Y se comenzó a hablar de la empresa orientada al cliente, del producto orientado al cliente y del vendedor orientado al cliente".

Esta revolución del servicio surge a partir de la existencia, por parte de los clientes, de varias alternativas para elegir sus compras, partiendo de la posibilidad que le permite la comparación.

Esta comparación la realiza sobre la base de las ventajas que le pueden proporcionar productos que cada vez se diferencian menos; entre ellos se destacan los factores siguientes: calidad, precio, recursos humanos preparados con amplios conocimientos que proporcionan excelente atención e información al cliente.

(**) Servicio: Etimológicamente proviene de la palabra latina servus, siervo, de allí servir, servidumbre, servidor, servomotor, etcétera. Si se quiere una definición más actual, servicio significa connotar especial atención

y dedicación, actitud obsequiosa y obediente y hasta un aspecto de humildad. Otros términos asociados al servicio son profesión y oficio, los cuales denotan, no el trabajo en sí, sino su sentido social; no la mera actividad, sino su engranaje con el entorno humano.

Se ha escrito mucho sobre las variables calidad, precio, recursos humanos y atención e información al cliente de forma independiente, o entremezclándose todas en su desarrollo. Sin embargo, no se ha profundizado mucho en las particulares y tendencias que se manifiestan en las relaciones sociales de producción que se establecen en el Sector de Servicio y en la Hotelería y Turismo en particular, que inciden en la Gestión de los Recursos Humanos.

Hacer un breve análisis de las tendencias de las relaciones sociales de producción de servicios que se establecen en dichas organizaciones permite un mejor conocimiento en el tratamiento más adecuado para gestionar a sus Recursos Humanos, estas son:

- Relaciones sociales de producción de servicios que tienen carácter altamente intensivo en personalidad.

- Relaciones sociales de producción de servicios que necesitan tener amplios valores, conocimientos, sensibilidad, motivación, habilidades físicas y sociales, capacidad de comunicarse y destreza resolutiva necesaria para atender y satisfacer las necesidades del cliente.
- Relaciones sociales de producción de servicios en la cual toma una importancia extraordinaria tanto el cliente interno como el externo.

A continuación se analizan brevemente cada una de ellas:

Relaciones sociales de producción de servicios que tienen carácter altamente intensivo en personalidad.

Orlando Carnota Lauzan (19) plantea: "La diferencia entre industria y servicio se torna a veces complicada, pero a pesar de eso hay aspectos que pueden precisarse con relativa claridad".

Y prosigue diciendo... muchos especialistas coinciden en distinciones como las que aparecen en la tabla siguiente:

Tabla No. 3 DIFERENCIA ENTRE INDUSTRIA Y SERVICIOS

ASUNTO	INDUSTRIA	SERVICIO
Producto	Concreto	Inmaterial
Propiedad	Se transfiere	No se transfiere
Reventa	Es posible	No es posible
Demostración previa	Es posible	No es posible
Capacidad de almacenarse	Tiene	No tiene
Producción y consumo	Secuencial	Simultaneo
Transportación	Es posible	No es posible
Actores del producto	Fabricante	Cliente y prestador
Contacto con el cliente	Puede ser indirecto	Siempre es directo

Fuente. Orlando Carnota Lauzan. Congreso Internacional de Profesionales del Turismo. Octubre de 1998

Algunas conclusiones fundamentales pueden extraerse de la tabla anterior. La primera es que en la producción de servicios, el predominio de los valores intangibles, en buena medida subjetiva, le

otorga una complicación particular a los Recursos Humanos para ser gestionados y valorados. La segunda es la alta participación del factor humano y las formas tan diferentes en que interactúan de

acuerdo con el tipo y condición del servicio, de ahí que se considere una actividad intensiva en personalidad y de hecho un sistema particular de relaciones sociales de producción.

Esta tendencia de las relaciones sociales de producción se expresa, en que según estimados, en el caso del servicio y en particular la hotelería y la restauración, el 90% del personal ejecutan su trabajo de forma directa e interactuante con el cliente (llamado personal de contacto).

Lo cual le adiciona una significativa característica de ser intensiva en personalidad. Quiere esto decir, que de cómo se lleve a cabo la gestión y motivación del personal para que en esa interacción se logren crear percepciones positivas en el cliente acerca del servicio, dependerán la satisfacción y la repitencia y, por tanto, efectos superiores en los resultados económicos.

En un mundo donde las tecnologías para el servicio, y en particular en la hotelería y el turismo, tienden a equiparar la competencia entre aquellos que pueden adquirirla; queda cada vez más como único elemento diferenciador de la calidad en el servicio, el aporte creador, innovador y personalizado que proporcionan los Recursos Humanos, el cual para muchos es el principal bien capital de las empresas del Sector.

Relaciones sociales de producción de servicios con necesidad de tener amplios valores, conocimientos, sensibilidad, motivación, habilidades físicas y sociales, capacidad de comunicarse y destreza resolutiva necesaria para atender y satisfacer las necesidades del cliente.

Surge entonces una nueva necesidad, el relativo a que ese personal llegue a tener los valores e integridad, los conocimientos, la sensibilidad, la motivación, las habilidades físicas y sociales; la capacidad

de comunicarse y la destreza resolutiva necesaria, todo lo cual está en el campo de la gestión, del desarrollo y formación profesional.

No quedan dudas, entonces, que la gestión y educación se convierten, en el servicio y en la hotelería y el turismo en particular, en la clave fundamental para garantizar la calidad en su concepto contemporáneo y el despliegue total de la capacidad del hombre para crear e innovar.

Esta tendencia importante que caracteriza las relaciones sociales de producción se incorpora a la Gestión de los Recursos Humanos, y se manifiesta en conocer, sobre qué es lo que necesita el cliente, qué desea y qué lo satisface. Si cada vez más los productos compiten y las ventajas anteriores se mantienen, entonces ante dos productos iguales, entra a jugar un nuevo elemento: el servicio y éste se convierte en la gran ventaja diferencial. Ante los ojos del cliente, cuando dos productos tienen similares ventajas comparativas, la decisión de comprar dependerá en gran medida de la "calidad del servicio recibido". El cliente hoy en día es cada vez más demandante, ha descubierto que tiene "el poder de compra y el poder de elección" y hace uso de sus merecidos derechos, está ávido de valor agregado, lo demanda constantemente, ya no quiere más de lo mismo. Se necesita mucha creatividad para cumplir sus expectativas. Cuba, con respecto a otros países del área, la posee de sobra, el cubano es creativo, solidario, hospitalario, amable, generoso y concentra una alta potencialidad, dado el nivel de preparación educacional y cultural que posee. A los hombres que trabajan en el servicio le corresponde satisfacer a sus clientes. Adentrándose en el servicio en sí, como actividad, como trabajo, puede verse que tiene dos dimensiones: una vinculadas con las características personales de sus trabajadores y la otra con los procedimientos o tecnología que se utilizan en dar ese servicio; todo lo cual incide en

las formas en como se gestionen los Recursos Humanos.

El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa; por una solución y no por un trato amable. Se le da prioridad al trato personal pero sin olvidar el objetivo final. Sin embargo, ante dos opciones iguales el cliente regresará a donde encontró mejor trato. El objetivo prioritario sería generar lealtad de los clientes. Es mucho más barato conservar un cliente que traer uno nuevo. El cliente satisfecho se convierte en la mejor publicidad (y más económica). Es muy conocida la teoría en la hotelería y turismo de que el cliente satisfecho trae más clientes, pero a veces se olvida su contraparte: el cliente insatisfecho es el peor enemigo de la imagen de las organizaciones.

□ **Relaciones sociales de producción de servicios en la cual toma una importancia extraordinaria tanto el cliente interno como el externo.**

Esta tendencia que se establece en las relaciones sociales de producción en el servicio expresa la idea de que tanto, el cliente interno como el externo (principio socio-técnico) toman una importancia extraordinaria. Está en el centro de la creación de ventajas competitivas por parte de las empresas que la sitúan por delante de sus competidores. Estas ventajas diferenciadoras de la calidad se pueden crear ampliando la gestión del personal mediante procesos organizativos, introduciendo mejoras significativas en la estimulación moral y material y en el carácter tecnológico o creando valores de carácter cultural (motivación, cordialidad, entusiasmo, deseo de servir, rapidez, precisión) entre otras. Son reconocidas positivamente de forma inmediata por el cliente, cuestan poco en el orden material y son relativamente más diferenciadoras en las percepciones del cliente.

La Gestión de los Recursos Humanos desempeña un papel relevante en este aspecto.

El personal que trabaja en los servicios debe ser objeto de aplicación de técnicas y procesos de gestión modernos. Encaminados a la idea de vender la filosofía, visión, misión, concepción estratégica y objetivos de las organizaciones, a un mercado formado por sus trabajadores, devenidos en clientes internos, de forma tal, de elevar su motivación y su compromiso con los resultados.

El cliente interno debe ser convencido, sus necesidades, preocupaciones y preferencias tomadas en cuenta, con una filosofía similar a la del cliente externo. Todo esto se apoya en técnicas de enfoques participativos, solución de conflictos, investigaciones sociales, mercadeo, comunicaciones y negociaciones.

Por lo tanto, conocer las tendencias de las relaciones sociales de producción que caracterizan las actividades del Sector de Servicios permiten incorporar a la Gestión de sus Recursos Humanos los procesos, procedimientos y técnicas necesarios para garantizar esos requisitos en el servicio y en particular en la hotelería y turismo. La autora Amparo Sancho (128) define: "La calidad del sector turístico está fundamentada, en gran medida, en la gestión, cualificación y motivación del capital humano, en su capacidad creativa, en su habilidad en la introducción de nuevas tecnologías y en el uso de nuevos procesos y formas organizativas".

Todo lo anterior conduce a un problema dual, por una parte, la gestión para el servicio y en particular el turismo es una actividad cuyo producto está destinado a organizaciones altamente intensivas en personalidad. Por la otra, el proceso de gestión unido a la formación debe ser un servicio en sí mismo.

Hay que gestionar y educar para que las personas puedan trabajar en un ambiente de calidad total y, al mismo tiempo la filosofía de la calidad total debe incorporarse, para adecuarse al mejoramiento de los servicios; de acuerdo con las características y modelos seleccionados para cada sector y país teniendo en cuenta sus características y evolución.

Bibliografía.

1. Albrech Karl: Servicio al Cliente Interno. Editorial Paidós. 1992.
2. Albrech Karl: La Excelencia en el Servicio. Bogotá: Editorial Legis. 1990.
3. Aguiló Fuster José. Economía del Turismo. Ediciones del Depto de Organización de Empresas Universidad de Cádiz. España. 1997.
4. Alvarez, Elena y Borrero Mirían. Boletín Internacional INIE. 1990. Ciudad Habana, Cuba.
5. Barranco F. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Ediciones Pirámides Madrid. España. 1993.
6. Bayón Marin Fernando. Régimen laboral. Editorial Síntesis. España 1992.
7. Bentley,Trevor Capacitación Empresarial. México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.
8. Carnota Lauzan Orlando. El Sistema de Formación Profesional para el Turismo de Cuba, Congreso Internacional de Profesionales del Turismo. La Habana, Ediciones: Formatur. Octubre de 1998.
9. Castro Cossío E. La inversión extranjera en Cuba tiene un papel complementario. Palma de Mallorca. Revista Especializada Hosteltur. España. 2000.
10. Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. 1993.
11. Cuesta Santos Armando Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE. 1997
12. Clutterbuck David.Cómo aumentar el prestigio: marketing de la función recursos humanos. Gestión 2000 Barcelona. 1995. 