

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE TURISMO DE CUBA.

DraC. Cristina Beatriz Lau Rodríguez.

Introducción.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (112) se plantea: **"El país continuará desarrollando el Turismo teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad del medio ambiente, el confort del turista y la calidad de los servicios"**.

Para alcanzar la visión y misión en los próximos años y hacer frente a los retos y transformaciones que se requieren, es imprescindible al Sector, resolver las deficiencias e insuficiencias que afectan la Gestión de los Recursos Humanos en el mismo.

Es objetivo de este trabajo fundamentar un Modelo para la Gestión de los Recursos Humanos del Sector de Turismo de Cuba. Ya que al caracterizar y valorar críticamente el problema que nos ocupa **"Existencia de deficiencias e insuficiencias en la gestión y el desempeño del personal del Turismo que impiden alcanzar el nivel de competitividad que exige el desarrollo del Sector en Cuba"**.

Y tomando en consideración la hipótesis planteada **"El diseño de un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo, que tome en consideración el enfoque sistémico, de proceso y configuracional; puede constituir el sustento teórico y de procedimientos que permita sistematizar un conjunto de prácticas y políticas metodológicas acorde con los requerimientos, concepción, desarrollo actual y**

perspectivo del Turismo y alcanzar el pleno despliegue de la Estrategia Maestra del Sector.

Al defender los elementos del marco teórico que lo sustenta; el Modelo propuesto tiene como fundamento teórico el enfoque sistémico, de proceso y configuracional, lo que permite exponer las contradicciones internas que en su solución, posibiliten establecer estrategias, políticas y procedimientos generales para la gestión de su personal. Todo ello sirve de base conceptual para los estadios y desarrollo de las metodologías correspondientes para cada una de las entidades e instalaciones de acuerdo a sus características particulares, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para garantizar el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

1. EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL SECTOR DE TURISMO DE CUBA.

La Gestión de los Recursos Humanos en el ámbito de este Sector, tiene que resolver el problema vinculado con las deficiencias e insuficiencias que presenta y en el desempeño del personal del Turismo, que impiden alcanzar el nivel de competitividad que exige el desarrollo del mismo.

Este Sector tiene necesidad de disponer de personal idóneo, competitivo (con suficiente calidad y preparación). Comprometidos ideológicamente, motivados, con adecuada comunicación, capaz de participar creadoramente en la atención al cliente y con la adecuada promoción del individuo en el empleo y en la estabilidad de los métodos, normas y

regulaciones de trabajo, inherentes a esta actividad.

En la Figura 1 se muestra en primer lugar el esquema objeto de estudio de la Gestión de los Recursos Humanos en el Sector de Turismo como campo de acción en esta investigación. Su relación con el problema, el objetivo, el resultado y los métodos, regulaciones, normas y procedimientos propios de la gestión de los mismos.

La confiabilidad en la elaboración del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para el Turismo, estará en dependencia de la medida en que el mismo contribuya significativamente a satisfacer las expectativas de: lograr de Cuba un destino turístico de excelencia para aquellos que eligen el Caribe, que sea un motor para el desarrollo económico del país, alcanzar los mejores resultados en las utilidades, en el efecto multiplicador, como fuente de empleo, en la calidad del producto turístico y en la profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de su personal; de acuerdo a los métodos, regulaciones y procedimientos propios de los Recursos Humanos.

Las influencias e incidencias del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en las Estrategias Funcionales de Recursos Humanos, se muestran en la Figura 2 que presenta la **Posición del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en la Estratégica Corporativa del Sector**.

Mediante este esquema se puede observar sus influencias e incidencia en la estrategia funcional de los Recursos Humanos y en la estrategia general del Sector. Lo que se concreta en lineamientos, programas y planes de acción. Los que deben ser adaptados a las particularidades de las entidades e instalaciones y a la dinámica de los procesos laborales que en ésta se desarrollan y a las condiciones específicas y necesidades de la región donde la misma se inserta.

Para solucionar el problema detectado, obtener los resultados antes planteados y sobre las bases teóricas seleccionadas, el

Modelo de Gestión de los Recursos Humanos es entendido como:

“Un conjunto de categorías, procedimientos, técnicas, decisiones y procesos conscientes de naturaleza dialéctica. Sustentado en el enfoque sistémico, de proceso y configuracional, desarrollado a través de un amplio conjunto de relaciones sociales de producción de servicios e interacciones que se establecen entre todos los implicados en el mismo. Dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los Recursos Humanos requeridos, competentes y motivados que desempeñen con eficacia, eficiencia y efectividad sus funciones para alcanzar los objetivos del Sector”.

Todo ello, en nuestro criterio, constituye una mejor aproximación a la comprensión de la esencia de esta compleja problemática.

El modelar este proceso permite una mayor comprensión, ubicación y organización de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo y **revelar las relaciones internas, las interrelaciones y los aspectos esenciales para establecer las políticas, procedimientos y estrategias generales**. En la dirección de su desarrollo posibilita, además, una fundamentación más científica y propicia el perfeccionamiento continuo con la más amplia participación tanto de los sujetos de dirección como de los objetos implicados, todo ello encaminado al cumplimiento de la misión de la organización y acorde con la visión.

En la Figura 3 se muestra esquemáticamente el Modelo desde el punto de vista más general de acuerdo a como se presentan las entradas y salidas en el mismo.

En la Figura 4 se representan esquemáticamente las categorías que componen el **Modelo** a saber: **El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y el resto de sus categorías**. En la Figura 5

se detalla con mayor precisión la composición del Modelo y las categorías que lo integran.

Teniendo en cuenta los vínculos de la Gestión de los Recursos Humanos con el resto de los procesos del Turismo y los de estos con la sociedad, la modelación de tan complejo proceso requiere tomar en consideración los aspectos siguientes:

El Objetivo Estratégico, un conjunto de Premisas y un conjunto de Regularidades, los que se abordan a continuación:

Objetivo estratégico.

"Garantizar el personal necesario (líderes y trabajadores) idóneo, competitivo, comprometido y motivado, que mediante un clima participativo y de compromiso con la Revolución, satisfaga el cumplimiento exitoso de los objetivos, desarrollo, misión y visión que se propone el Turismo en Cuba".

El Modelo que se propone considera un conjunto de premisas en correspondencia con los vínculos que establece con el resto de los procesos turísticos y esta son:

Un conjunto de premisas.

- ❑ El apoyo del Gobierno y el Partido de Cuba de desarrollar políticas que permitan instrumentar un modelo de desarrollo turístico característico a las condiciones cubanas.
- ❑ Las consideraciones que se derivan del sistema socialista y la mayoritaria tenencia de propiedad social sobre los medios de producción.
- ❑ La visión y misión que corresponde al Turismo y sus instituciones para dar una respuesta a los requerimientos de la sociedad cubana.
- ❑ Existencia del Ministerio de Turismo de Cuba y la red de entidades e instituciones que abarca a todo el país, ofreciendo productos con atributos, que tienen características diversas y particularidades.

- ❑ La influencia y subordinación de los modelos de dirección a las concepciones e intereses del desarrollo político, económico y social del país en general y de los territorios donde ésta se encuentra y de las líneas estratégicas del Gobierno.
- ❑ Las características particulares de las entidades e instalaciones que tome en cuenta su evolución y nivel de desarrollo alcanzado.
- ❑ Sistema de leyes, regulaciones y normativas vinculadas a la Gestión de los Recursos Humanos y en particular para el personal del Turismo.
- ❑ Las diferentes características que tienen los clientes actuales y potenciales y de cada uno de los mercados emisores; que condicionan la preparación que debe tener el personal.
- ❑ Las diferentes condiciones y niveles de desarrollo que tiene hoy la competencia en el área del Caribe e internacionalmente; que favorecen a los países con larga tradición y experiencias en el Turismo.
- ❑ El desarrollo de la tecnología en la industria turística, recreación y de ocio, así como en sus actividades de apoyo en el país.
- ❑ El papel jugado por los sindicatos y los logros obtenidos por los trabajadores cubanos.
- ❑ Las agresiones y bloqueo norteamericano, que pueden repercutir en el crecimiento de la actividad turística en el país y, por tanto, en sus Recursos Humanos.
- ❑ La posición de todas las instituciones administrativas y sociales de combatir la corrupción, delito, diversionismo ideológico y vicios que se puedan presentar.
- ❑ El deterioro en la situación económica internacional, accesos a fuente de

financiamientos externos y en los mercados emisores.

Se considera necesario significar que entre las premisas; la relativa a la existencia del sistema empresarial formado por el conjunto de entidades e instalaciones que abarca a todos los Polos Turísticos del país, con características diversas y particulares, tiene una connotación especial. Pues determina, que en la gestión del personal del Turismo tengan que ser tomadas en cuenta las demandas de los territorios en cuestión; y en particular las proyecciones de fuerza de trabajo, el desarrollo social de estos, los avances tecnológicos previstos y las disponibilidades de recursos materiales y financieros, entre otros.

Un conjunto de regularidades, las que se detallan a continuación:

- ❑ **Carácter cíclico de la actividad turística (temporadas altas, medias y bajas) que condicionan el funcionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos.**
- ❑ **Elevada sensibilidad del desarrollo de la actividad turística a cambios climáticos, económicos, sociales, desastres naturales, etc.**
- ❑ **Amplia relaciones de capitales en inversiones internacionales.**
- ❑ **Amplia dependencia de medios de transportes por tierra, mar y aire.**
- ❑ **El desarrollo de la actividad turística, o sea, los prestatarios de servicios (alojamiento, restauración, recreación) dependen y están muy estrechamente aparejados con el desarrollo de turoperadores, agencias de viajes y todas las actividades comerciales en un proceso continuo e ininterrumpido.**
- ❑ **Junto al desarrollo de la actividad turística se fomentan necesarios cambios en todas las expresiones sociales tales como: dinámica de la población, hábitos, sensibilidad a**

ciertas costumbres, desarrollo de nuevos valores y costumbres, cultura del servicio, incluyendo frustraciones o anomalías sociales, cambios, que inciden en el desarrollo de los Recursos Humanos.

- ❑ **Amplia incidencia en el desarrollo turístico en resaltar los atributos nacionales, valores patrios, valores culturales.**
- ❑ La mejora continua de los procesos de calidad en el servicio que se desarrollan en el ámbito internacional; obliga y potencia el incremento paulatino de los niveles de exigencia y competitividad del personal, incluyendo al nuevo ingreso.
- ❑ La integración y derivación de los procesos de gestión depende de las particularidades de los niveles de la estructura de dirección y de los grupos dentro del personal.
- ❑ La eficacia, eficiencia, efectividad y calidad de los procesos de gestión de personal depende del grado de participación, implicación y compromiso con los mismos que tengan todos los sujetos activos de dirección.

Caracterización de las cualidades que posee el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

A. Carácter proactivo.

Determinado por la capacidad que debe poseer el Modelo a través del conjunto de categorías, procedimientos, técnicas, decisiones y procesos conscientes que lo integran de ser esencialmente activo y no reactivo. Previendo y siendo capaz de reaccionar con rapidez, eficaz y eficientemente a los cambios internos y externos y a la demanda cuantitativa y cualitativa de los diferentes procesos de desarrollo del Turismo y de su entorno. Para ello es imprescindible la identificación permanente de los desafíos externos (tecnológicos, económicos, científicos,

jurídicos, entre otros) y los internos generados por la propia organización acopiando la información necesaria que permita realizar los estudios que garanticen la toma de decisiones oportunas.

B. Carácter científico-técnico.

Determinado por las constantes búsquedas y aplicación consecuente de los métodos e investigaciones científicas. Que permitan argumentar los cambios necesarios y proyectar el desarrollo de las diferentes categorías, procedimientos, técnicas, decisiones y procesos conscientes, que lo integran. Evaluar de la eficacia eficiencia y efectividad, de los mismos, tanto en los procedimientos y metodologías que se apliquen, como en el resultado de la utilización consecuente de métodos científicos que aseguren la calidad y confiabilidad de los mismos. Siendo esta Tesis un ejemplo de tal aseveración.

C. Carácter flexible y dinámico.

Determinado por la adecuación del Modelo y cada uno de las diferentes categorías, procedimientos, técnicas, decisiones, procesos conscientes lo integran, a las exigencias y necesidades de cada nivel, momentos y territorios. De forma tal que las soluciones a los problemas específicos se puedan definir y aplicar con creatividad y agilidad; dentro de las políticas generales, lo que implica eliminar el enfoque tradicionalista caracterizado por las excesivas normaciones y regulaciones.

D. Carácter descentralizado.

Determinado por una derivación adecuada de las funciones, atribuciones y facultades en los diferentes niveles que incrementa la responsabilidad en general de los jefes y propicie una más amplia participación en las decisiones vinculadas con la Gestión de los Recursos Humanos que le están asociadas. En particular se debe propiciar la máxima descentralización en lo que respecta a la demanda, organización del trabajo y evaluación para garantizar la

utilización eficaz, eficiente y efectiva del personal. Teniendo en cuenta las políticas trazadas por el país, los organismos rectores correspondientes, los territorios y la propia organización en su conjunto. Esta cualidad es reforzada y apoyada por el actual Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo en el Sector.

E. Carácter participativo.

Determinado por el empleo de métodos y estilos de dirección que garanticen la más amplia participación real y efectiva, individual y colectiva, en los diferentes procesos de la Gestión de los Recursos Humanos, en coordinación con la organización sindical a los diferentes niveles. Ello es fundamental para alcanzar una mayor implicación y compromiso del personal con su trabajo, lo que, además, contribuirá a fortalecer el sentido de fidelidad, pertenencia y responsabilidad para lograr un clima laboral adecuado dentro de la organización. En este Modelo esto se expresa con la aplicación de varios elementos del SGRH, tales como: el de Disciplina y Relaciones Laborales en el Sector de Turismo, Evaluación del Desempeño y otros.

F. Carácter de eficacia, eficiencia y efectividad.

La Eficacia, se expresa en el carácter que deberán poseer las estrategias y acciones que se proyecten y realicen en la aplicación de la Gestión de los Recursos Humanos, dirigido a satisfacer las necesidades, solicitudes y expectativas del cliente; que el trabajo que realice el personal en su puesto de trabajo o cargo de dirección sea excelente, bueno, útil con calidad para quien se dirige el servicio y el producto.

La eficiencia ó racionalidad económica, está determinada porque todas las estrategias y acciones que se proyecten deberán poseer una cultura del uso adecuado de los recursos (materiales, monetarios, tecnológicos, de tiempo y humanos y otros). Que posibilite la evaluación racional de los principales

indicadores económicos asociados con su labor y con los resultados alcanzados y proyectados en los diferentes procesos.

La efectividad, se expresa en el carácter que deberán poseer las estrategias y acciones que se proyecten y realicen. De ser realizada y entregadas oportunamente en el tiempo y que el trabajo que realice el personal en su puesto de trabajo o cargo de dirección sea, en el momento adecuado, en el momento necesario según los requerimientos y solicitudes del cliente.

G. Carácter o dimensión estratégica de las prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos.

Determinado porque las personas que trabajan en el Sector constituyen, por sí mismos, un recurso estratégico valioso, único, inimitable e insustituible que crea una ventaja competitiva sostenible para la organización. Esto se expresa en un saber hacer, coordinar y gestionar del personal de la organización a través de sus prácticas y políticas; mejor que la competencia, o por el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos. Estas prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos tienen una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con las estrategias organizativas, sino que las propias prácticas de los Recursos Humanos estén estratégicamente integradas para lograr de unos objetivos comunes.

H. Carácter de capacidad organizadora creadora de las prácticas de Gestión de los Recursos Humanos.

Las prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos serán consideradas una capacidad organizadora y creadora cuando se conceptualizan como algo que la organización hace mejor que sus competidores. Las organizaciones pueden imitar las prácticas que parecen dar a otras el éxito, pero esto sólo se consigue a través del uso de estas prácticas, en un contexto único donde las mismas pueden ser desarrolladas como una fuente de ventajas competitivas sostenidas.

I. Carácter integrador y macro como concepción más amplia del Modelo.

Las prácticas de los Recursos Humanos no son funciones aisladas al nivel microorganizativo, sino que se adopta una concepción integradora y macro que queda recogida dentro del concepto más amplio del Modelo.

En la Fig. 4 aparece una relación completa y composición del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos del Sector de Turismo que se propone.

Los Segmentos del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

Serán los diferentes grupos de trabajadores del Sector que, atendiendo a sus características particulares, requieren de un tratamiento diferenciado en los diferentes procesos de gestión. En este trabajo, dada las características del personal, identificamos cinco segmentos de trabajadores que son los siguientes.

Directivos: Directivos del primer nivel de dirección.

Mandos intermedios: Directivos que ocupan cargos en las estructuras intermedias del Sector.

Personal de Contacto (conocidos en el Turismo como personal de Ventas): Personal que vende o presta un servicio cualquiera directo al cliente.

Personal de Oficinas: Especialistas, técnicos y funcionarios que no prestan o venden sus servicios directos al cliente.

Operarios: Personal de apoyo, obras, talleres, cocina, secretarías, y otros.

El tener en cuenta los segmentos en el diseño y desarrollo de los diferentes Subsistemas, significa, en la práctica diferenciar y hacer corresponder con sus particularidades, cada uno de los aspectos, decisiones, regulaciones. La referida

diferenciación no pretende ser absoluta, pudiendo quedar a criterio de las Entidades e Instalaciones, la delimitación de otros segmentos, en función de sus condiciones particulares y objetivos estratégicos, por cuanto lo más importante es que en su tratamiento sean reconocidas sus diferencias objetivas.

Así, por ejemplo, en los elementos Formación y Desarrollo, debe tener en cuenta en las estrategias y planes de acción, las particularidades asociadas a los diferentes segmentos; esto es, no es lo mismo lo que debe aplicarse al personal de ventas que a los directivos.

Los Niveles del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

El Modelo de Gestión de los Recursos Humanos que se propone, reconoce también las diferencias existentes en cuanto a objetivos y funciones, entre otras, para los implicados de acuerdo al **nivel de la estructura de dirección**, en que desempeñan su trabajo. En tal sentido se identifican como niveles:

- ❑ **Sector.- Nivel Estratégico**, se identifica con el Ministerio.
- ❑ **Entidad.- Nivel Estratégico y Nivel de Gestión**, se identifican con las Entidades o Casas Matrices (todo tipo de entidades).
- ❑ **Territorio.- Nivel de Gestión**, se identifican con las provincias y otras especificaciones declaradas como tal, fundamentalmente para Cadenas de Comercios y otros.
- ❑ **Instalaciones.- Nivel de Gestión y Nivel Operacional**, se identifican con el nivel de base tales como hoteles, tiendas, bases náuticas y otros.

En los diferentes niveles, los Subsistemas del Sistema de Gestión se manifiestan de diversas formas en cuanto a las funciones, objetivos y actividades a realizar, según el caso. Así por ejemplo, en la evaluación del

desempeño y otros elementos, deberán quedar definidas claramente las funciones específicas que corresponden a cada uno de los referidos niveles y de acuerdo al segmento de que se trate. De forma similar se debe proceder en los restantes subsistemas y funciones que a los mismos corresponden. Este proceso de gestión está en línea con el Perfeccionamiento Empresarial, con cuyo desarrollo tomará mayor vigencia, pues se adapta a los matices y características propias de cada entidad o instalación.

Estadios del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

Los estadios son las etapas del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos, como un todo, y de cada uno de las **categorías, procedimientos, técnicas, decisiones, procesos conscientes, sistema y subsistemas que lo integran**. Al tener en su centro al hombre, se diferencian entre sí por las características del quehacer de los mismos, a la vez que se relacionan dinámicamente. Entre los estadios se da determinada relación de carácter temporal, dada por el orden o secuencia en que estos se desarrollan. Ellos constituyen la lógica interna del objeto. En el proceso general que analizamos y en cada uno de los componentes que lo integran, se consideran válidos los estadios de: **diseño, ejecución y evaluación**.

Los estadios permanecen en una constante y compleja interacción, donde el movimiento de cada uno se subordina, en última instancia a las regularidades del movimiento del todo, esto es, del proceso en su conjunto. A nivel del Sistema de Gestión o en cada Subsistema o procedimientos que lo integran y en las configuraciones y sus relaciones, los estadios pueden estructurarse como método, en una sucesión de procedimientos diferenciados en dependencia de las condiciones en que estos se desarrollen.

Así, en cada una de las categorías, procedimientos, técnicas, decisiones,

procesos conscientes, sistema y subsistemas que lo integran existirá, la etapa de diseño, que incluye la planificación y el aseguramiento, la ejecución propiamente dicha y la etapa de evaluación que permite la necesaria retroalimentación. A continuación se abordan resumidamente cada uno de los eslabones anteriormente señalados.

- El **Diseño**, es el eslabón que tiene como función el estadio inicial, en el que se planifica y concibe el Modelo. La propuesta de este trabajo constituye este eslabón inicial, donde se concibe este Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para el Sector. El diseño de ejecución forma parte de la propuesta de un Programa para la Implantación del Modelo y el diseño del aseguramiento necesario para elaborar el Modelo, constituye la cantidad de tiempo y recursos que ha tomado a la autora tener en consideración para elaborarlo. Así se diseñara lo que corresponde realizar en tiempo y forma a cada uno de los sujetos de dirección activos en el proceso en cuestión, o sea, en las entidades e instalaciones del Sector. Esto es, a los directivos, al área especializada, a las instalaciones y al personal implicado en su conjunto, todo ello de acuerdo a los diferentes segmentos y niveles que estén implicados.

En la etapa de Diseño del Modelo se ha trabajado en la orientación de políticas metodológicas y procedimientos a nivel del Sector. Fundamentalmente en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, adecuándose y adaptándose a las características de cada nivel empresarial.

Ha sido muy difícil al partir de la condición de ser un Sector relativamente nuevo en el tratamiento tan amplio de la gestión de su personal. Porque aún no se ha alcanzado una amplia madurez que permita demostrar regularidades y tendencias muy propias de la Gestión de sus Recursos Humanos y de una cultura organizacional

propia del Turismo, más acabadas y elaboradas.

Es importante destacar que estas propuestas de categorías, están sometidas a la evolución del contexto y, por tanto, sujetas a cambios constantes, o a la aparición de otras nuevas.

- **Ejecución** es el estadio que corresponde a la realización, por parte de cada uno de los implicados, de las acciones concretas de acuerdo al diseño. Tomando en cuenta **las categorías, procedimientos, técnicas, decisiones, procesos conscientes y el sistema y subsistemas que lo integran** donde cada uno de los ejecutores debe dominar sus funciones, los objetivos que se persiguen, el contenido y los métodos, entre otros aspectos. Así como la correspondencia y coherencia entre el Modelo y sus cualidades.

En la actualidad se ejecutan algunas categorías y procedimientos fundamentalmente lo referido al Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y se trabaja en otras categorías, aunque no en todas, ni con los matices característicos de sus cualidades.

- **Evaluación** es el estadio que corresponde al control y la retroalimentación del proceso, lo cual va ocurriendo a través de todo su desarrollo. Se garantiza en el Modelo a través del Subsistema de Auditoria y Control que se establece en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Es de particular importancia evaluar de forma integral y objetiva todo el proceso de gestión de personal, mediante la correspondencia entre los resultados alcanzados y los previstos en cada uno de los aspectos tratados en el Modelo.

Este conjunto de categorías, procedimientos, técnicas, decisiones, procesos conscientes, sistema y subsistemas que lo integran, han sido

elaborado y forman parte del Modelo propuesto; se encuentran a su vez en algunos casos en el estadio o etapa de diseños, en otros casos en etapa de ejecución y los menos en etapa de evaluación tanto al nivel de Sector como en el nivel empresarial.

2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL MODELO.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos constituye otra categoría del Modelo el cual es analizado en este epígrafe aparte por contener diferentes enfoques y elaboraciones.

La elaboración y ejecución de los procesos de un sistema de gestión del personal, no son responsabilidad exclusiva de una unidad organizativa especializada, sino, en primer lugar, de los dirigentes a todos los niveles del Sector, con la colaboración, apoyo técnico y científico de especialistas en la materia. De ahí la importancia de definir los objetivos del Sistema.

Objetivos del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos:

1. Diseñar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos propuesto, a partir del enfoque sistémico, de proceso y configuracional mediante el ingreso, permanencia, formación y desarrollo de cuadros, técnicos y demás trabajadores del Sector sobre bases científicamente fundamentadas.
2. Perfeccionar la cultura organizacional de las entidades e instalaciones, en interacción dinámica con la visión, la misión y las estrategias de desarrollo.
3. Perfeccionar el comportamiento ejemplar y activo de sus dirigentes, tomando los valores reflejados en el Código de Ética de los Cuadros del Estado.
4. Garantizar la reserva del personal idóneo para los cargos y puestos de trabajo en el momento oportuno.
5. Perfeccionar los procedimientos en la Gestión de los Recursos Humanos, propiciando una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes,

técnicos y demás trabajadores del Sector.

6. Desarrollar condiciones organizacionales que permitan satisfacer al personal en el trabajo y en sus necesidades individuales, de acuerdo a las posibilidades del desarrollo del país.
7. Desarrollar Recursos Humanos idóneos con capacidades, habilidades y motivaciones suficientes para conseguir la excelencia en el servicio, factor esencial del desarrollo de la actividad turística.
8. Diagnosticar y orientar los cambios organizativos, estructurales y de Gestión de Recursos Humanos que se requieran, ante los cambios del entorno, en el organismo, sus entidades e instalaciones, en correspondencia con la Estrategia de Desarrollo del Turismo en Cuba.

Partiendo de las características del objeto de estudio y de su campo de acción se define como **El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos:**

" El conjunto de Subsistemas y elementos que de modo consciente, tiene como misión la de concebir, planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los dirigentes, técnicos y trabajadores en las entidades e instalaciones del Sector; conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua y dialéctica para el logro de la visión, la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel".

Luego, para alcanzar el objetivo estratégico y hacer valer las premisas y regularidades determinadas, depende que se logre implantar este Sistema, con una concepción amplia, flexible, integral y sistémica.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos propuesto, visto desde el aspecto de los procesos que la integran, se analizan en este trabajo desde dos momentos o planos de análisis, los cuales en su desarrollo se complementan y garantizan los procesos expuesto en la hipótesis del trabajo:

- El primer momento, visto como el conjunto de funciones que se integra en **Subsistemas** que mediante el **Enfoque Sistémico** garantizan el tratamiento del personal, desde su entrada hasta su salida de la organización. En la Figura 2.6 se muestra un esquema de la composición del Sistema.

En este primer momento su conceptualización será: **"El conjunto de Subsistemas y elementos que garantizan el Enfoque Sistémico desde la entrada, hasta las salidas del personal, mediante las regulaciones, normas, procedimientos y metodologías que mantienen una dinámica interna e interrelacionada en cuanto a sus configuraciones, informaciones, conceptos y valores intervinculados al entorno que lo rodea; desarrollándose de forma consciente y dialécticamente concatenados; con vistas a lograr una cualidad organizadora resultante superior"**.

- El segundo momento, visto como el conjunto de actividades o tareas integradas en **Elementos** que mediante el **Enfoque de Procesos** garantiza la entrada, permanencia y salida del personal, creando un resultado cuyo producto contiene un valor intrínseco para el usuario o cliente interno de la organización. En la Figura 2.7 se muestra el esquema representativo.

En este segundo momento su conceptualización será: **"El proceso de planeación, organización, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente en el**

proceso de gestión de las personas tales como: El reclutamiento, selección, contratación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y egreso del personal; en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, mediante los correctos diseños de puestos de trabajo, organización del trabajo y de la dirección, disciplina adecuada, relaciones laborales, seguridad, salud y condiciones de trabajo; de manera que permitan alcanzar los objetivos individuales y colectivos relacionados directa e indirectamente con el trabajo en la organización".

2.2.1. Subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

A partir de considerar el proceso de gestión como un sistema de procesos de naturaleza consciente y tomando en cuenta además de las particularidades de la organización, las premisas y regularidades. En tanto, lo referente a los modelos de gestión analizados de Scarpello y Ledvinka(1988)(129), el Modelo de Henemann (1989)(62), el Modelo de Schuler y Huber (1990)(130), el Modelo de Ivancevich (1992)(72), Chiavenato, I. (1995)(24) y Valle Cabrera (1995)(138).

Así como los profesores mexicanos Carlos Reza (1998)(118), Gilberto Arroniz (1998)(7) y J.L Isidor Castro(1998)(62) los que profundizan en el cómo elaborar los procedimientos que integran las funciones y actividades de la Gestión de los Recursos Humanos. Y en especial las propuestas más influyentes de los cubanos Dr. Ricardo Machado Bermúdez (1994) (84) y la Dra. Mayra Noemí Levy (2000)(94).

Modelos y enfoques que han influido en este trabajo, tomando lo que convenientemente aportó a nuestro criterio, con las debidas adecuaciones particulares a las características del

Sector tratado y teniendo en cuenta sus conceptualizaciones tanto desde el punto de vista del Enfoque Sistémico y de Procesos.

Los factores tomados en cuenta para agrupar los subsistemas han sido:

- 1. El establecimiento en cada subsistema de entradas/procesos/salidas.**
- 2. La naturaleza y fortalezas de las interrelaciones existentes entre los elementos y subsistemas de acuerdo a las actuales condiciones.**
- 3. Las particularidades de actuación de los subsistemas en las organizaciones del Turismo.**

Se argumentan a continuación:

- 1. El establecimiento en cada subsistema de entradas/procesos/salidas.**

Las agrupaciones de elementos en Subsistemas expresan a su vez un carácter sistémico. No se trata de comprender el contenido de cada Subsistema como un agregado de componentes y elementos. Es más que la simple integración de las partes, se trata de considerarlos como un todo inseparable, resultado de las interrelaciones entre los subsistemas, sus elementos y configuraciones, los cuales en su integración condicionan el proceso como un todo.

Estas partes componentes se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Las interacciones que se establecen se integran de forma sinérgica al sistema total, de manera que el resultado del todo constituye una cualidad resultante esperada, cualitativamente superior que la suma de las partes, o al menos, diferente de ellas, para todo el Sector.

- 2. La naturaleza y fortalezas de las interrelaciones existentes entre los elementos y subsistemas de acuerdo a las actuales condiciones.**

La naturaleza y fortaleza de las interrelaciones existentes entre ellos se determinan, en primera instancia, al definir cada Subsistema y los procesos que lo integran, reconociendo interrelaciones más fuertes entre cualquiera de estos que las existentes con el resto de los procesos o subsistemas. Cada subsistema cumple funciones específicas, existiendo contradicciones dialécticas entre ellos, cuya solución, concretada en el resultado, nos acerca cada vez más al cumplimiento de los objetivos actuales del Sistema.

- 3. Las particularidades de actuación de los subsistemas en las organizaciones del Turismo.**

Las particularidades de cómo actúa o funciona cada subsistema en la organización de los Recursos Humanos del Sector constituyen otro motivo para explicar o exponer la composición de los subsistemas. Motivados por el contexto en que se desenvuelven estas organizaciones, por las premisas, los factores externos, los elementos internos y las deficiencias presentadas en el diagnóstico que la condicionan.

En resumen, los factores planteados revelan que son estos los **subsistemas** que garantizan una coherencia y un carácter sistémico desde la entrada hasta la salida del personal. Permiten sistematizar un conjunto de prácticas y políticas metodológicas, mediante los elementos que lo integran en forma de políticas, regulaciones, normas, procedimientos de todos los procesos que integran la gestión del personal, acorde a los requerimientos del Turismo. Posibilitando una cualidad organizadora resultante superior en la Gestión de los Recursos Humanos que responde a las exigencias actuales y perspectivas para el Sector.

Determinando que los Subsistemas o componentes que integren el Sistema analizado sean:

- I. Subsistema de Ingreso de Personal.**

II. Subsistema de Formación y Desarrollo.

III. Subsistema de Permanencia.

IV. Subsistema de Auditoria y Control.

Así el **Subsistema de Ingreso** del personal del Turismo es centralizado, lo que permite garantizar un riguroso proceso para la planeación, reclutamiento y selección, con el fin de garantizar la transparencia necesaria.

El Subsistema de Formación y Desarrollo al garantizar la preparación y calificación que requiere el personal toma una extraordinaria importancia en los momentos actuales por lo que es considerado un subsistema independiente.

El Subsistema de Permanencia es el que se lleva a cabo en las entidades e instalaciones, por tanto, en todo el nivel empresarial. Garantizando los procesos de Gestión de los Recursos Humanos directamente en la producción de servicios turísticos, por lo que es tratado como un subsistema que agrupa un conjunto de elementos propios.

El Subsistema de Auditoria y Control, al establecer los procesos, métodos y técnicas necesarios para la retroalimentación, se constituye como subsistema que vincula todo el proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

A continuación se explica resumidamente cada uno.

Subsistema de Ingreso de Personal.

Subsistema que asegura la incorporación oportuna del personal idóneo al Sector de Turismo, asegurando el procedimiento de reclutamiento y selección basado en el diseño de puestos de trabajo y en técnicas socio- psicológicas, así como los procesos de contratación e inducción de los cuadros y demás trabajadores. Su importancia radica en que proyecta la satisfacción de necesidades de Recursos Humanos correspondientes con la estrategia de desarrollo del Sector y el objetivo estratégico del Modelo, estableciendo todo

el proceso bases normativas y organizativas científicamente fundamentadas.

Los elementos componentes del Subsistema de Ingreso son:

I.1. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

I.2. Diseño de Puestos de Trabajo.

I.3. Captación. Selección. Contratación e Inducción.

Subsistema de Formación y Desarrollo.

Subsistema que asegura la formación y desarrollo integral teniendo en los requerimientos de los procesos de dirección y puestos de trabajos en la actividad turística; posibilitando las habilidades, conocimientos y actitudes, en aras de aprovechar al máximo las potencialidades del personal y la satisfacción de sus necesidades individuales en función de las organizaciones.

Los elementos del Subsistema Formación son:

II.1. Formación.

II.2. Desarrollo.

Subsistema de Permanencia.

Se encarga del mantenimiento, permanencia, desarrollo y promoción de los Recursos Humanos, con vistas a lograr un desempeño de excelencia basado en una alta calificación y profesionalidad, en un sistema de compensación individual y colectivo de acuerdo a los resultados, a través de racionales métodos de trabajo y dirección; así como de la seguridad, salud, disciplina y condiciones de trabajo en un adecuado clima laboral en el Sector.

Su importancia radica en que está compuesto por todos aquellos procedimientos que hacen crecer las individualidades y los colectivos dentro y para el organismo, sus entidades e instalaciones.

Los elementos componentes del Subsistema de Permanencia son:

III.1. Organización del Trabajo y de la Dirección.

III.2. Disciplina y Relaciones Laborales.

III.3. Seguridad, Salud y Condiciones de Trabajo.

III.4. Evaluación del Desempeño.

III.5. Retribución y Estimulación.

Todos estos elementos tienen incorporado un trabajo independiente que para los interesados en profundizar en la temática pueden consultar con la autora.

Subsistema de Auditoria y Control de la Gestión de los Recursos Humanos.

Subsistema encargado de evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) en su conjunto y de cada uno de los subsistemas y elementos, permitiendo la retroalimentación de todo el proceso. Su importancia radica en que la auditoria verifica el cumplimiento por las administraciones de las normas y regulaciones establecidas para el trabajo

con el personal de todas las categorías; el control comprueba el funcionamiento de los subsistemas y elementos que integran el SGRH en la entidad o instalación determinada, mediante los indicadores correspondientes y dictará o aplicará las medidas correctivas que procedan.

Los elementos componentes del Subsistema de Auditoria y Control:

IV.1. Auditoria de los Recursos Humanos.

IV.2. Control de los Subsistemas y Elementos y el Modelos de Gestión.

El Modelo propuesto y todos sus enfoques complementados e insertados en una sociedad socialista, con las influencias de un conjunto de premisas, de regularidades, así como sus propias cualidades difieren sustancialmente de los Modelo estudiados.

Todo lo expuesto confirma la validez teórica de la idea fundamental que en esta investigación se defiende y cuyo diagnósticos y evaluación del estado y desarrollo de la aplicación práctica del Modelo se presentara el próximos artículos.

CONCLUSIONES.

- 1. La Gestión de los Recursos Humanos del Sector de Turismo puede ser estudiada y modelada a partir de los fundamentos que sustentan la Teoría y el Enfoques Sistémico; la Teoría de Procesos y la Teoría Configuracional que sirven de marco teórico referencial y precisan los supuestos metodológicos para el diseño de un Modelo, como un sistema de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica, sistémica, de procesos y configuracional.**
- 2. Este Modelo de Gestión de los Recursos Humanos propone; un "Conjunto de categorías, procedimientos, técnicas, decisiones y procesos conscientes de naturaleza dialéctica, además de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos con subsistemas y elementos, relaciones directas e inversas, que se asumen y todo ello adaptado a las características del objeto de estudio.**
- 3. Se reconoce como contradicción fundamental del Modelo la existente, entre las exigencias que propone éste que parten de los requerimientos de los procesos de Servicios y de la Hotelería y Turismo en particular y el desarrollo actual de la Gestión de los Recursos Humanos en dicha actividad.**
- 4. Se establecen como parte del Sistema los Subsistemas de Ingreso, Formación, Permanencia y Auditoria y Control; los cuales adquieren características propias de acuerdo a los niveles en que se aplican y a las particularidades de la entidad, instalación y territorio correspondiente.**

5. El Modelo es base para la dirección estratégica del sector, los objetivos estratégicos y la formulación de los sistemas de estrategias funcionales de Recursos Humanos. De sus áreas claves, a partir de las cuales se podrá definir los programas y planes de acción en el ámbito de esta actividad en las organizaciones turísticas.
 6. El Turismo por ser un Sector relativamente nuevo; no se ha obtenido una elevada madurez en la aplicación de un Modelo de Gestión de sus Recursos Humanos, que permita demostrar con certeza, las regularidades de la gestión de sus directivos y trabajadores. No es posible dar por terminado el conjunto de categorías que conforman este Modelo, siendo susceptible de algunas propuestas nuevas.
 7. Development and Evaluation of Human Organization. New York: Editorial McGraw-Hill. 1966.
-
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 Mirian. Boletín Internacional INIE. 1990. Ciudad Habana, Cuba.
 5. Argyris Chris A, Integración del Individuo en la Organización. Sao Paulo: Edit. Atlas. 1975.
 6. Andersen Consulting. El directivo del futuro Ediciones Deusto. España. 1995.
 7. Arroniz Cruz Gilberto Programa de Cooperación México- Cuba: Reclutamiento y Selección. Publicaciones. Mintur. Varadero. 1998.
 8. Barnard Chester I, The Function of Executive. New York. Cambridge, Harvard U. Press 1938.
 9. Barranco F. Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Ediciones Pirámides Madrid. España. 1993.
 10. Bayón Marin Fernando. Régimen laboral. Editorial Síntesis. España 1992.
 11. Becker Gary. Human Capital. National Bureau of Economic Research, New York. 1964
 12. Bennis Warren, Changing Organization: Essays on the
 13. Bentley, Trevor Capacitación Empresarial. México: Editorial McGraw Hill, 1993.
 14. Bertalanffy Ludwig von, General System Theory. Management Science 2.1993.
 15. Burns T y Stalker G. Management of Innovation. Londres. Tavistock Publications. 1961.
 16. Becker Gary. Capital Humano. National Bureau of Economic Research. New York. 1964
 17. Burns Ty Stalker G. Enfoques Sociotécnicos. Londres. Tavistock Publications. 1961.
 18. Calero A (1979) Técnicas de muestreo. Ciudad de La Habana. Pueblo y Educación. 514p.
 19. 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.
 20. Calero A (1985) Estadísticas I. Pueblo y Educación 248p.
 21. Castro Cossío E. La inversión extranjera en Cuba tiene un papel complementario. Palma de Mallorca. Revista Especializada Hosteltur. España. 2000.
 22. Cardona H. S. Entrevistas selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España. 1991.
 23. Casas I Bartol, Josep. Cómo reclutar y seleccionar el personal. Ed. De Vecchi, Barcelona 1992.

24. Chiavenato Idalberto, Administración de los Recursos Humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. 1993.
25. Cummings, L. L Recursos Humanos: desempeño y evaluación / Editorial Trillas México D.F. 1994.
26. Cuesta Santos Armando Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE. 1997
27. Clutterbuck David. Cómo aumentar el prestigio: marketing de la función recursos humanos. Gestión 2000 Barcelona. 1995
28. Cruz A. Gilberto e Isidor Castro José Luis. Programa de Cooperación México- Cuba: Reclutamiento y Selección. Publicaciones. Mintur. Varadero. 1998.
29. Coubrough Geneva J.A, International Managemen Institutet. New York. 1930.
30. Deming W Edwards, Calidad, Productividad y Posición Competitiva. Centro de Estudio Avanzados de Ingeniería de Massachusetts. 1982.
31. Documento Bases del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. 1999.
32. Documento: Formación y Desarrollo del Grupo Cubanacan S.A. 1996.
33. Documento: Estrategia de Capacitación del Grupo Hotelero Gran Caribe, 1997.
34. Documento: Estrategia de Capacitación de la Cadena Hotelera Horizontes. S.A., 1997
35. Documento: Estrategia. Preparación. Superación y Reservas de Cuadros de Emprestur. 1997-2000.
36. Documentos Mintur: Programa de Cooperación México-Cuba. 1998. Seminario Taller Programa Integral de Recursos Humanos. Módulo: Capacitación y Desarrollo.
37. Documentos oficiales Mintur: Sistema de Turismo. Área de Recursos Humanos. Estadísticas. 1998.
38. Documentos Oficiales Mintur: Indicadores Internacionales. Área de Desarrollo, 1998.
39. Drucker Peter, The Practice of Management. New York: Editorial Harper & Row. 1985.
40. Drucker P F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Editorial Harper & Row. 1985.
41. Fayol Henry, Industrial general administration. New York: Editorial Harper & Brothers. 1947.
42. El Capital humano en la industria turística del siglo XXI: material presentado en la conferencia celebrada en el recinto ferial Juan Carlos I. / OMT España 1997.
43. Fernández Velazco J.A . Gestión por Proceso. Reingeniería... Editorial ESIC. Madrid. España. 1996
44. Fernández C. A. Gestión integrada de Recursos Humanos. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1990.
45. Flores G C y Correa Ma. Curso formación. Desarrollo de personal. FORMATUR, La Habana 1996.
46. Fuentes, H. La Universidad y sus procesos vista desde un enfoque holístico. Conferencia CEES "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. Cuba 1997.
47. French W. Administración de personal. Desarrollo Recursos Humanos. Ed. Limusa. México 1993.
48. Fremont E Katz, y Kahn R. Psicología Social de la Organización. Editorial Atlas. Sao Paulo 1970.
49. Gallego J, F, Compilación de Materiales: Hostei do futuro, International Hotel Association 1998 y Carvalho A, Meios de Hospedagen de 1995, Hostelería y Productividad de 1995.
50. Gantt Henry L, Documentos Simond Rolling Machine. New York: Edit Harper & Brothers. 1947.
51. Gándara, J.G. El Capital Humano en la Industria Turística del Siglo XXI de 1996. Master Internacional en Turismo, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, 1998.
52. García Salvador y Dolan Shimon. Dirección por Valores. Habana: Edit. ENPES, Cuba, 1999.

53. Garcías Falcón M, Formulación de Estrategia en la Empresa. Las Palma, España. Edic. CIES. 1999.
54. Gándara José Manoel: Encuesta realizada por la International Hotel Association, entre 1997-98. Seminario para el Master Internacional en Turismo U. Las Palmas de Gran Canaria, España, 1998
55. Garcías Jiménez Alfredo, El Turismo en Cuba, Perspectiva y Desarrollo. Ciudad de La Habana, Cuba: Materiales del Instituto de Investigaciones Económicas. 1999.
56. Garcías J. y Alfonso G. La actividad turística en Cuba. Una valoración acerca de su comportamiento. Ponencia en la ANEC 1998.
57. Gándara José Manoel. Seminario para el Master Internacional en Turismo Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, 1998.
58. Gil I y otros. La Nueva Dirección de personas en la empresa. Ed. McGraw-Hill. Barcelona. España. 1997.
59. Gómez Mejías Luis R, Balkin Davis y Cardy Robert L. Gestión de Recursos Humanos. 1996.
60. Guzman Valdivia, Isaac. La Ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos. Editorial Limusa, México 1990.
61. Hax A. C y Majluf N S, The Strategic Concept and Process. A Programatic Approach. New York: Editorial Prentice- Hall. 1993.
62. Henneman, H.G, Schwab D.P, y Dyer, L.D Personnel Human Resource Management. Homewood, Irwin. 1989.
63. Herzberg Frederick, Mausner Bernard, Snyderman Barbara B, The Motivation to Work, New York. Editorial: John Wiley & Son. 1959.
64. Herzberg Frederick, Work and Nature of Man. Cleveland: The Work. Publishing. 1956.
65. Isidor Castro José Luis. Programa de Cooperación México- Cuba: Seminario-Taller: Formador de Formadores Modulo I. Publicaciones Isla Azul. Hanabaniilla, Cuba, 1998.
66. Isidor Castro José Luis, Programa de Cooperación México- Cuba: Programa Integral de los Recursos Humanos. Publicaciones. Mintur, Varadero, Cuba, abril. 1998.
67. Isidor Castro José Luis. Programa de Cooperación México- Cuba: Programa Integral de los Recursos Humanos Publicaciones. Mintur, La Habana, Cuba 1998.
68. Isidor Castro José Luis, Programa de Cooperación México- Cuba: Programa Integral de los Recursos Humanos: Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Publicaciones MINTUR, Pinar del Río, Cuba, 1998.
69. Isidor Castro José Luis, Programa de Cooperación México- Cuba Validación y Método y Valuación de Puesto de Trabajo. Publicaciones MINTUR, Pinar del Río, Cuba, 1998.
70. Ivancevich, J.M. Human Resource Management: Foundations of Personnel. Homewood, Irwin. 1992.
71. Ivancevich, J.M. y Matteson M.T. Organizational Behavior and Management. Homewood, Irwin. 1987.
72. Ivancevich, John M. y otros. Gestión calidad y competitividad IRWIN, España 1994.
73. Johansson J. Henry y otros. Reingeniería de procesos de negocios. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México 1995
74. Lage Dávila Carlos. Reunión de Directores de Empresas en Proceso de Perfeccionamiento. Centro de Convenciones Pedagógicas. C. de La Habana. Cuba. 2000
75. Laredo González Méndez. El Enfoque de Proceso en el Diseño de Estructuras de Dirección. CEEC-UH. 2000
76. Lau Rodríguez Cristina y Martínez Hernández Raúl, Sistema de Apoyo Gerencial a las Organizaciones Hoteleras en Cuba. Grupo de Gestión Hotelería y Turismo de La Universidad

- de La Habana y Grupo Cubanacan, S.A.
77. Lawrence P.R y Lorsch J. Organization and Environment. Harvard U. Press. Cambridge, MA. 1967
 78. Levionnois M. Marketing interno y gestión de recursos humanos. España: Edit: Santos Díaz, 1992.
 79. Likert Rensis La Organización Humana. Sao Paulo: Editorial Atlas, 1975.
 80. Locke Edwin y sus colaboradores, Toward a Theory of Task and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance. 1968
 81. Lodo Fernández Olga y Mieres Aida Orta, Organizar con un Enfoque Sistémico. La Habana: Ediciones de La Universidad de La Habana. 1991.
 82. Louart, P. Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones 2000 S.A. Madrid. España. 1994.
 83. La fórmula del servicio excelente Edit. Díaz de Santos. España 1994.
 84. Machado Bermúdez Ricardo. Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Proyecto Organizativo Integral. Ciudad de La Habana. Cuba. 1994
 85. Morales Gonzalez Rosendo. El Factor Humano como Elemento clave en el Perfeccionamiento Empresarial Cubano. CEEC-UH. 2000
 86. Mayo Elton, The Human Problem of Industria Civilization.. Editorial: Macmillan 1953.
 87. Maslow Abraham H, Motivation and Personality. New York. Editorial: Harper & Row. 1964.
 88. Manual de recursos humanos en hotelería. Secretaria de Turismo. Ed. Limusa. México. 1990.
 89. Materiales de Recursos Humanos del Grupo Gaviota. Ciudad de La Habana, Cuba. 1998,1999, 2000
 90. Menguzzato, M y Renau, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Reproducción
 91. Mc Gregor Douglas, Motivation and Personality. New York Editorial: Harper & Row. 1954.
 92. Millan. Bosch José Antonio, La Gestión de los Recursos Humanos aplicadas al Sector Turístico. España: Casa Editorial S.A. Barcelona. 1995.
 93. Mendoza, Nuñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Editorial Trillas, S.A. 1982.
 94. Noemís Levis Mayra. Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Cuba. 2000
 95. Navas José Emilio y Guerra Marin Luis Angel, La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Madrid. España: Editorial Civitas S.A. 1999.
 96. Objetivos de Trabajo. Materiales de FORMATUR, diciembre de 1999.
 97. Objetivos de Trabajo y Estrategia de FORMATUR hasta 2003. 2000.
 98. Organización Mundial del Turismo. Datos estadísticos. (OMT).2000
 99. Parker Follet Mary, The New State. New York: Editorial Harper & Brothers. 1941.
 100. Peters Tom y Waterman Robert "En busca de la Excelencia"Plaza Janés. Madrid. España. 1982.
 101. Peters Toms y Austin Nancy, "Pasión por la Excelencia". The Renewal Factor. Robert J Waterman. Bussines Week .1984.
 102. Pérez Fernández de Velazco J.A Gestión por Proceso. Reingeniería y Mejora de los procesos de Empresa. Edit Esic. Madrid. 1996.
 103. Pichardo Josefina y González Farah, Evolución y Tendencias de la Industria Turística. La Habana: Ediciones del Centro de Documentación Turística. Compilación y Análisis. Varios desde 1995 a 1999.
 104. Proyecto de Reglamento General para el Trabajo con Directivos y Mandos Intermedios en el Sector de Turismo. 1997.

105. Previsiones del Turismo Mundial hasta el año 2000 y después. Organización Mundial del Turismo. Capitán Haya, 42. Madrid, España. 1999.
106. Programa de Cooperación México-Cuba. Reunión sobre temas de Turismo.
107. 1er Curso de Capacitación, Formación y Desarrollo del Personal. Formatur, 1996.
108. Planificación Estratégica hasta el año 2003. Ministerio de Turismo. 2000
109. Planificación Estratégica hasta el año 2003. Oficina Central para el Empleo Turístico.
110. Planificación Estratégica hasta el año 2003. Cadena de Tiendas Caracol. 2000.
111. Planificación Estratégica hasta el año 2003. Cadena Islazul. 2000.
112. Resolución Económica. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba. 1997
113. Planificación Estratégica hasta el año 2003. Horizontes Hoteles S.A. 2000
114. Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal. 1ra y 2da parte. Director de la Escuela de Administración Iberoamericana. México: Editorial Limusa S.A 1983.
115. Reyes Ponce A. Administración de personal; relaciones humanas. Edit. Limusa. México. 1994
116. Rodríguez Mauro y Escobar Barrero Ricardo, Creatividad en el Servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 1996.
117. Rodríguez Mauro y Escobar Barrero Ricardo, Creatividad en el Servicio: Una estr 96.
118. Reza Trosinos Carlos y Isidor Castro José Luis, Programa de Cooperación México- Cuba: Programa Integral de los Recursos Humanos. Etapa de Diseño. Primera fase. Varadero 1998.
119. Reza Trosino. Desarrollar y evaluar programa de capacitación. México Edit Panorama, 1995.
120. Romero P. y Valle Cabrera R, Gestión de Recursos Humanos. España: Facultad de Ciencias Económicas y Economía de Empresas de La Universidad de Valencia, 1997
121. Recomendaciones e instrumentaciones. Reunión sobre temas de Turismo. 1996 y 1997.
122. Resoluciones No.186 del MTSS, No.42/200 del MTSS y 208/1998. Normas Generales de Dirección, Organización y Funcionamiento de la Organización Estatal. Creación OCET. MTSS. Ciudad Habana. 1998. Resolución 6 y 7/1998 del MINTUR.
123. Reglamento del Trabajo con los Cuadros. Resolución No. 15 del 2000 del MINTUR y el Decreto Ley No. 196, "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado" 15 de octubre de 1999. Consejo de Estado República de Cuba.
124. Sastre M. Materiales Gestión Recursos Humanos. U. Complutense Madrid. España 1999, 2000.
125. Sánchez García, J.C Selección de personal; guía práctica Amaro Ediciones, España 1993.
126. Sastre.M.A y Aguilar E.M. El Enfoque Estratégico en la Dirección de Recursos Humanos. Estudios Financieros No. 202, enero 2000.
127. Schein Edgar H, Psicología de las Organizaciones. España: Editorial Prentice-Hall International. 1976. Tercera Edición
128. Sancho Pérez Amparo. Educando educadores en turismo. Organización Mundial del Turismo. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. España, 1995.
129. Scarpello, V.G. y Ledvinka, J. Personnel/ Human Resource Management: Enviroments and Functions. Boston, Pws- Kent 1988.

130. Schuler, R.S y Huber L Personnel/ Human Resource Management. St. Paul, West Publishing Company. 1990.
131. Sikula, A. F. Administración de recursos humanos en empresas. Edit. Limusa. México. 1994.
132. Stanton, E S. Sistemas efectivos solicitud y selección de personal. Edit. Limusa, México. 1995.
133. Stoner James, Administración. La Habana: Editorial ENPES. Quinta edición. 1995
134. Schroeder Geoger G, Administración de Operaciones. Tomo I: Toma de las decisiones en la Función de operaciones. La Habana: Editoriales ENPES. Tercera Edición. 1995.
135. Taylor F. W. Scientific Management. Editorial Oikos-Taus. Barcelona. España. 1970.
136. Ulrich, D. El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. Ediciones 2000 S.A. Madrid. España. 1994.
137. Weber Max, The Theory of Social and Economic Organization. NewYork. Talcott, ediciones: Free Press.1947.
138. Valle Cabrera Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana. S.A. Wilmington, Delaware, E.U.A.1995.
139. Weiss Dimitri y colaboradores. La Función de los Recursos Humanos. Nueva edición completa y revisada. Editorial CDN- Ciencia de la Dirección. Madrid. España. 1993.
140. Westher y Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editoral McGraw-Hill. Madrid. España. 1994.
141. Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford U. Press. London. 1965
142. Weeb: Sitio <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/areas.htm> Ortiz Fuertes Mónica. Nuevos Enfoques en el
143. Weeb Sitio: <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/areas.htm> de Saá Pérez Petra. Los Sistemas de Recursos Humanos como Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España. 2000.
144. Weeb Sitio: <http://www.Reingenieria.de> los Procesos del Conocimiento. Stanislav Rangelov Youlianov. 2000
- Análisis Estratégico del Factor Humano Universidad de Oviedo. España. 2000.

ARTICULOS EN REVISTAS:

1. La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte 2000. Revista Alta Dirección. No 204. mayo-abril. 1999. Luis González Fernández. Profesor de Recursos Humanos Univ. Salamanca. España.
2. La selección del personal: Una propuesta metodologica integradora de las diferentes técnicas de selección.Revista. Alta Dirección. No 200. Julio-mayo 98.
3. Una evaluación del impacto de las percepciones laborales, equidad y comparaciones sociales sobre la satisfacción. Alta Dirección. No.199.1998
4. La calidad en el Departamento de Personal. Alta Dirección. No205 mayo-junio1999.
5. El acuerdo empresa-empleado. Revista Capital Humano No.108. 1998.
6. Tendencias de futuro de la Gestión por Competencias. Revista Capital Humano No108. 1999.
7. Reingenieria de la Función de Recursos Humanos. Revista Capital Humano. No112.1998.
8. Idoneidad concepto de selección. Revista Capital Humano. No.116. 1998.
9. Las competencias: Pasado y presente. Revista Capital Humano. No.123.1999.

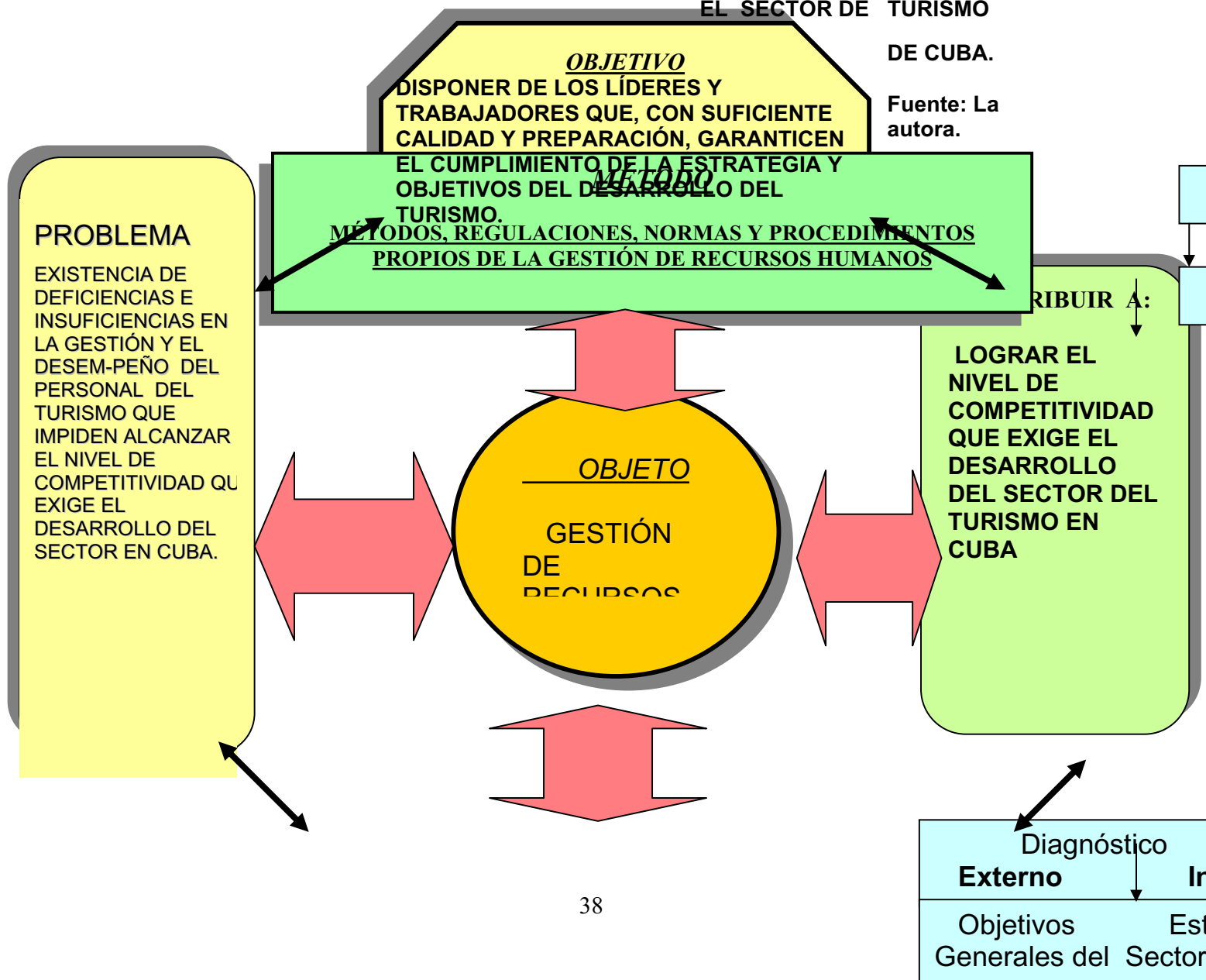
10. La Función de Recursos Humanos en el Management del Siglo XXI, 1 y 2 Revista Capital Humano. No. 114 y 115. 1998.
11. Cargos directivos en la empresa y el jefe de personal. Revista Capital Humano No.123. 1999.
12. Competencias 4.0. Revista Capital Humano No.111. 1999

Selecting that first job. How student perceiving about: Potential Employer. Revista Cornell Quarterly. August 1997.

FIG .1. - LA GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN
EL SECTOR DE TURISMO

DE CUBA.

Fuente: La
autora.



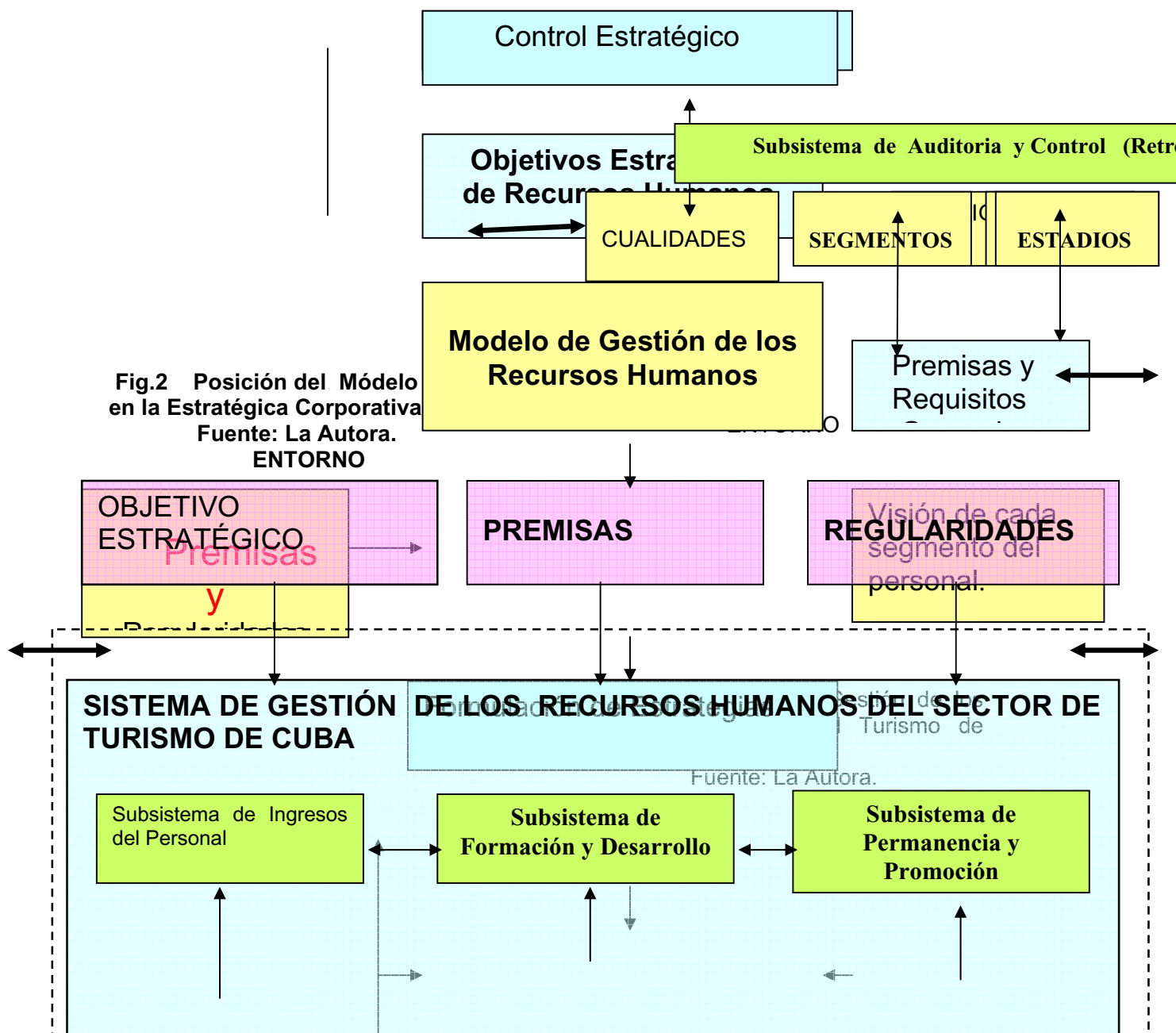
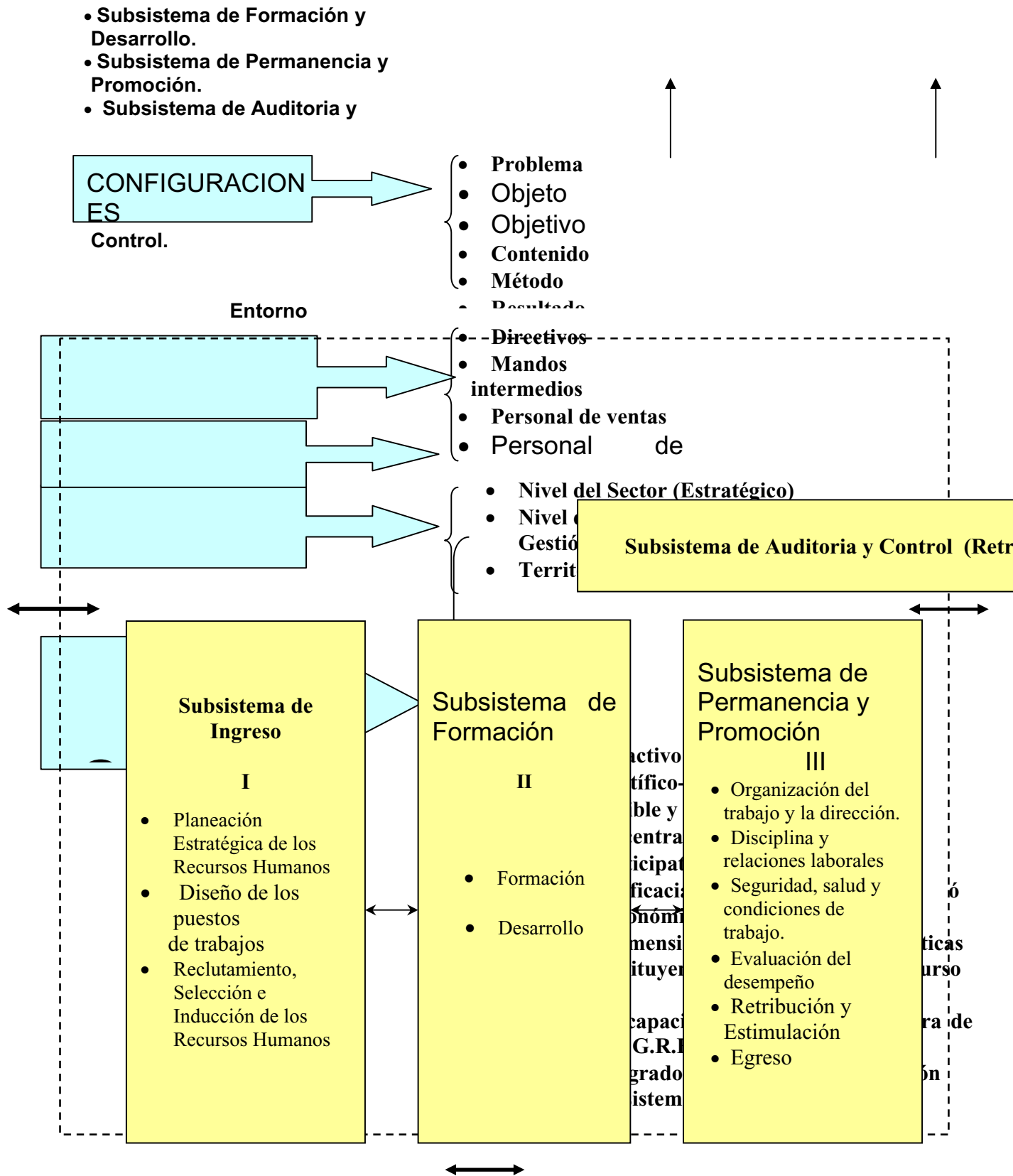


Figura No.5.

- SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- Subsistema de Ingreso del Personal.



Entorno

FIGURA 6. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
Fuente: La Autora

Fig 7. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS REC. HUMANOS COMO PROCESO.

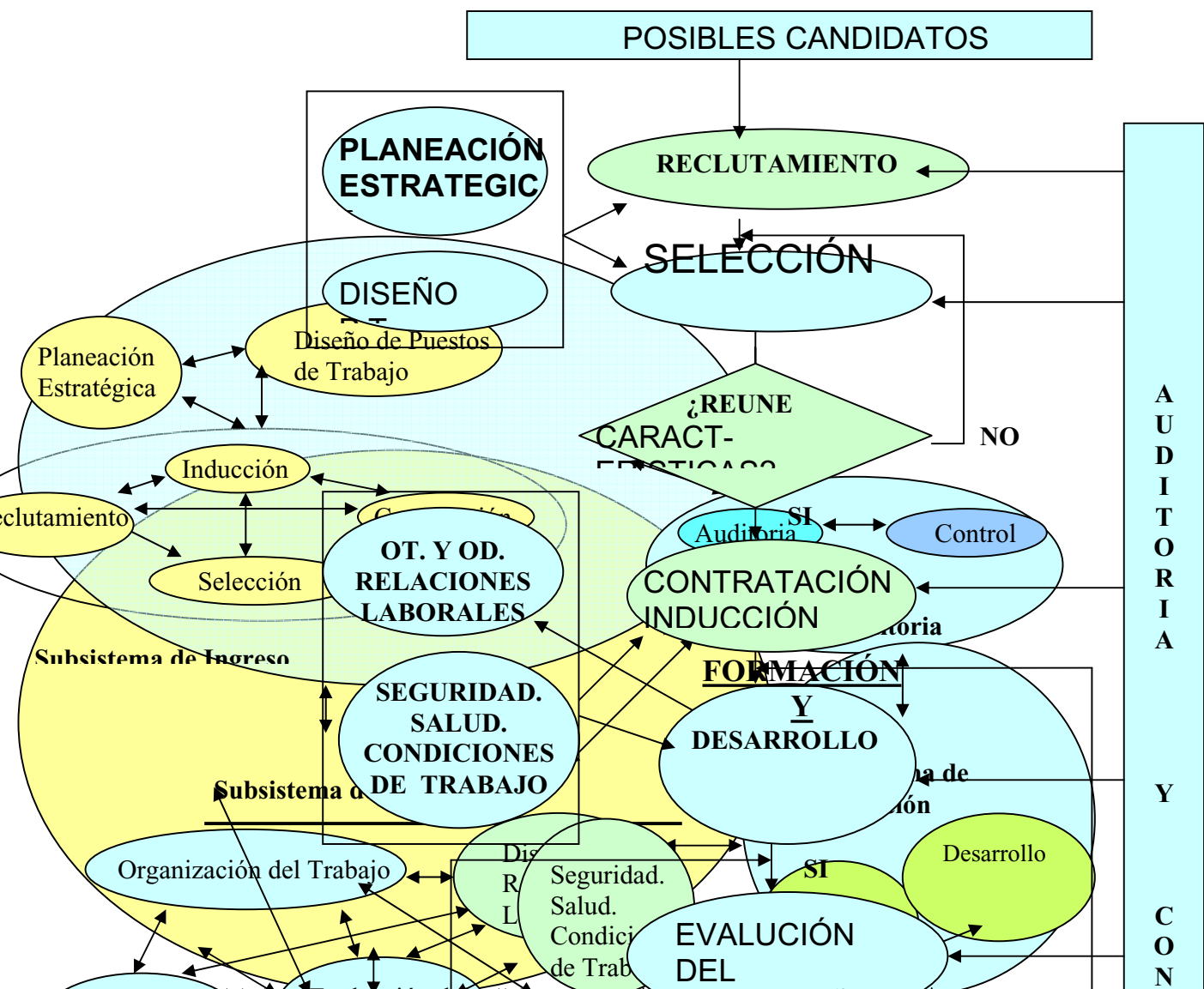


FIGURA. 8 Esquema de los vínculos entre los Subsistemas y Elementos del Sistema.

Fuente: La Autora

13. BIBLIOGRAFIA UTILIZADA.

EGRES