Trabajo de Diploma

En opción al título académico de Licenciado en Turismo

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE VALORES EN EL COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA-FARO LUNA

Autora: Arailys Sánchez Roque

Tutora: MSc Irela Barreras Cedeño

Curso 2008-2009

"HAY QUE DAR OCASIÓN A LO MEJOR PARA QUE SE REVELE Y PREVALEZCA SOBRE LO PEOR. SI NO, LO PEOR PREVALECE..."

JOSÉ MARTÍ. MÉXICO 1891

DEDICATORIA

A mi madre y padre, quien con paciencia y amor me han guiado en todo momento, me han formado con principios morales elevados y en quien siempre he podido confiar para la realización de este trabajo, a quien siempre dedicaré todos mis esfuerzos para conducirme por el camino del bien.

A mi esposo e hija y quienes me han guiado por la vida, por sus valores y por ser tan importantes para mí...

A todas mis amistades y profesores por su amor, por su ayuda y apoyo incondicional para la realización de mis estudios los que hoy culminan con esta obra...

AGRADECIMIENTOS

Infinito agradecimiento a quienes con su sabiduría me han orientado y formado, aquellos que sin su ayuda hubiera resultado más abrupta la culminación del trabajo, en especial a mi tutora MSc. Irela Barreras Cedeño y a mi consultora MSc Maribel Rodríguez, gracias, por haber depositado toda su confianza en mí.

A mis compañeros de trabajo, los cuales me aportaron muchas ideas con respecto al trabajo y me ofrecieron todo su apoyo.

A todos los profesores que han contribuido a mi formación profesional, a lo largo de estos años.

A todos aquellos que de una forma u otra han puesto su granito de arena para la culminación exitosa de esta obra, en particular a mi familia y amigos por tanta paciencia.

A todos mi profundo agradecimiento...

RESUMEN

Para el desarrollo de la investigación titulada Procedimiento para la elaboración de una estrategia de desarrollo de valores en el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna, se realizó una amplia y actualizada búsqueda bibliográfica, teniendo en cuenta los criterios más actualizados de diferentes autores, lo planteado en la Resolución Económica del V Congreso del PCC y las orientaciones del Estado de cómo enfrentar este proceso en el país lo cual contribuirá a que la organización cumpla su misión, visión y la satisfacción de sus clientes.

Se recoge una reflexión teórica de la evolución y desarrollo de la dirección por valores y el diagnóstico estratégico realizado en la organización. Durante el diagnóstico se realizó una combinación de métodos y técnicas de recogida de información, análisis e interpretación de datos, análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de grado y de maestrías), sesiones de trabajo en grupo con el equipo de dirección donde se aplicaron diferentes técnicas como lluvia de ideas, reducción de listados, votación ponderada, trabajo en grupo, discusión en sesión plenaria, aplicación de encuesta y matriz DAFO.

Como resultado de la investigación se logró la formulación de una estrategia de desarrollo de valores y se propone un sistema de control que garantice la retroalimentación oportuna en su implementación así como la toma de decisiones en caso de ser necesario, siempre en función de una gestión empresarial eficiente.

SUMMARY

For carrying out this research entiled “procedures for Developing a strategy to Encourage an interest in Values at the Hotel Complex Rancho Luna-Faro Luna”, a wide and update bibliographic search was made, taking into account the criteria of different authors, the Economic Resolution of the 5TH Congress of the Cuban Communist Party (PCC), and the state’s guidance on how to face this process in the country which will result in that the organization accomplishes its mission, vision, and client satisfaction.

A theoretical reflection about the evolution and development of management through values and the strategic diagnosis made in the organization are gathered. Throughout the diagnosis, a combination of methods and information gathering techniques was used—analysis, data interpretation, document perusal (resolutions, agreements, regulations, basic texts, reports, scientific articles and theses), group work sessions whit management teams where the following techniques were used—brainstorming, list reduction, balanced voting, group work, full session debate, and survey and DAFO Matrix use.

As a result of this investigation, a formulation of a strategy to develop values was achieved. Furthermore, a system of control that ensures appropriate feedback in its implementation and decision making, is necessary, is proposed, always with the purpose of an efficient business management.

INDICE

		Página
	Resumen	
	Introducción	9
Capítulo I	**Marco conceptual acerca de la Dirección por Valores**	13
1.1	Evolución de la Teoría de la Administración	13
1.2	Evolución de los sistemas de gestión en Cuba. Tendencias	15
1.3	Aportes teóricos de la Dirección por Valores	17
1.3.1	Los valores. Su conceptualización, clasificación y dimensiones	17
1.3.2	Relación de los valores con la cultura organizacional	20
1.4	Relación entre la Dirección por Valores, la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica	23
1.5	La dirección por valores como sistema de gestión integral del capital humano en las organizaciones	26
1.6	El directivo como formador y potenciador de valores morales en la cultura de la organización	32
1.7	Desarrollo del Sector Turístico. En el Mundo y en Cuba	37
	Conclusiones parciales Capítulo I	38
Capítulo II	**Diagnóstico del Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna**	39
2.1	Procedimiento para el Diseño de una estrategia de Desarrollo de Valores en el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna	39
2.2	Caracterización del Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna	39
2.3	Necesidad y disposición de la organización para el cambio	42
2.3.1	Diagnóstico Estratégico de la Organización	42
2.3.2	Diagnóstico Estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos	47
2.3.3	Auditoria Constituyente de Valores. Revitalización estratégica	53
2.3.4	Diagnóstico de los valores compartidos reales y deseados de la organización	53
2.3.5	Declaración de de los valores (compartidos y deseados)	54
2.3.6	Comunicación de los valores compartidos reales y deseados a lo interno y externo de la organización	54
	Conclusiones parciales Capítulo II	55

Capítulo III	**Diseño de una Estrategia de Desarrollo de Valores**	56
3.1	Estrategia de Desarrollo de Valores	56
3.2	Los valores compartidos como objetivos de acción	58
3.2.1	Comportamientos que respalden la manifestación de los valores compartidos reales y deseados	59
3.2.2	Políticas de Gestión de los Recursos Humanos basada en valores	60
3.2.3	Evaluación de los valores compartidos reales y deseados formulados	69
3.2.4	Supervisión y Ajuste del sistema diseñado	71
	Conclusiones parciales del Capítulo III	72
	Conclusiones	73
	Recomendaciones	74
	Bibliografía	
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

La asimilación paulatina de valores y su concreción en todos los procesos productivos, de servicios y culturales son una condición imprescindible para modelar una transformación acorde a las exigencias internas y externas, así lo concibió el Che cuando dijo en 1963 que *"la educación y el desarrollo económico están constantemente actuando entre sí y configurándose plenamente".*

Si se adecua tal declaración a la gestión empresarial, no hay dudas que se hace necesario formar y desarrollar la capacidad de descubrir desde adentro el bien para el colectivo y no el individual y esto es responsabilidad no sólo de la dirección de la empresa sino de todos sus miembros.

La industria turística, como otros sectores dinámicos, se encuentra inmersa en un entorno competitivo a nivel mundial y regional, reto que asume principalmente en la gestión de los recursos humanos y en la que los valores se encuentran como eje central.

El turismo se ha convertido, por tanto, en un importante sector de la economía y la sociedad cubana no solo porque reporta ingresos, sino que, con su gestión fortalece la imagen del país dentro y fuera del mismo. Esto indica la necesidad de potenciar los valores que identifiquen a la organización y que se conviertan en el impulso permanente para el trabajo.

Lo anterior supone la incorporación a la gestión empresarial del estudio y tratamiento de los valores considerados como elementos para el éxito ya que cuando los miembros de una organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común, los resultados individuales y colectivos pueden ser extraordinarios.

De lo anterior se deduce que la educación de los trabajadores no debe concebirse de otra manera que como dirección consciente, dirigida a un fin, es decir, requiere de ser organizada y controlada para recoger resultados conscientes y ajustados a las exigencias de la sociedad.

El proceso de introducción y desarrollo de la Dirección Estratégica y por Objetivos enfocada en valores, es un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hasta estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro

Sistema y a la Cultura Organizacional Cubana, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

Se presenta, entonces, como **situación problemática** que:
En el marco de la aplicación del perfeccionamiento empresarial el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna adoptó como propósitos: poner en el centro de toda la actividad al hombre, introduciendo la dirección por valores, lograr una mejor participación de los trabajadores en la gestión empresarial y conseguir que cada trabajador del Hotel sepa qué se espera de él.

El Hotel, por tanto, se propone desarrollar este proceso de cambio y elaborar una estrategia de valores a partir de las exigencias del entorno para garantizar su implementación, sin embargo, no se ha aplicado hasta ahora algún procedimiento para tal empeño.

De ahí que se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo fomentar el desarrollo de los valores en el colectivo de trabajadores del Hotel Club Amigo Rancho Luna- Faro Luna mediante una estrategia en esta dirección?

En aras de ser consecuente con las exigencias de la sociedad a la gestión empresarial y aprovechar el papel que puede desempeñar la empresa si desarrolla los valores se declara como **idea a defender** que: En la consolidación de la cultura organizacional el empleo de la dirección por valores se convierte en factor clave para lograr una significación positiva acerca del desempeño laboral; esto es posible con la determinación de dichos valores compartidos en aquellos que prestan servicios en el sector hotelero, en este caso el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna del Grupo Cubanacán en Cienfuegos.

Se determinan, por tanto, como sistema de objetivos el que sigue:

Objetivo general:

Diseñar la Estrategia de Desarrollo de Valores del Hotel Club Amigo Faro Luna – Rancho Luna.

Objetivos específicos:

1. Realizar el análisis del estado actual del arte y la ciencia en relación con el procedimiento para Diseñar una Estrategia de Dirección por Valores.
2. Diseñar un procedimiento para elaborar una Estrategia de Dirección por Valores.
3. Diagnosticar a la organización, identificando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

4. Identificar los valores compartidos reales y deseados de los miembros de la organización.

El **objeto de investigación** es el tratamiento de los valores en el Complejo Hotelero Rancho Luna- Faro Luna.

El **campo de acción** son los valores compartidos en el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna.

Los **métodos científicos** utilizados responden a la siguiente clasificación**: los teóricos,** que fueron el analítico-sintético, el histórico-lógico y la generalización, **los empíricos,** que fueron las técnicas de trabajo en grupo, las técnicas de consenso, la recopilación y análisis de información, las entrevistas individuales y las encuestas y **los estadísticos,** que fueron la determinación de los niveles de significación a partir de la ponderación el análisis de la matriz DAFO y el análisis porcentual.

Como aporte y beneficio se plantea lo que sigue:

Aporte práctico: Ofrece a la dirección y los trabajadores una estrategia de desarrollo de valores con la participación activa de los miembros de la organización como expresión del grado de significación para el colectivo.

Beneficio esperado:

Esta investigación dotará a la instalación turística de una valiosa herramienta para el mejoramiento de los servicios a partir de una estrategia de valores que facilita la comunicación entre los miembros teniendo en cuenta intereses comunes y el perfeccionamiento profesional de los trabajadores del sector.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos formulados el trabajo se estructura en tres capítulos:

En el capítulo 1 se realiza una reflexión teórica acerca de las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas culturas. Los sistemas de dirección han evolucionado debido en gran medida, a la necesidad de las organizaciones empresariales de adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, exigente e imprevisible.

Así, para una empresa mantenerse y competir en el mercado necesita añadir constantemente valor a sus procesos productivos, buscando siempre la satisfacción y orientación hacia las necesidades siempre crecientes y cambiantes de los clientes

En el capítulo 2 se realiza una caracterización del objeto de estudio y un diagnóstico estratégico a partir del diagnóstico realizado dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial y para su actualización se aplicaron diferentes técnicas de recogida de información.

En el capitulo 3 se diseña la estrategia de desarrollo de valores hasta el periodo 2011, tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior, garantizando un enfoque integral en el diseño.

Además se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para lograr con efectividad su implementación y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía.

CAPÍTULO I. Marco conceptual acerca de la Dirección por Valores

1.1 Evolución de la Teoría de la Administración

Aunque la humanidad siempre ha tenido la necesidad de administrar sus recursos, en el marco histórico la "Teoría de la Administración" hay que ubicarla en los finales del siglo XIX o inicios del XX; cuando el desarrollo de la Revolución Industrial exigió cierta organización de los procesos productivos porque la producción masiva se diferenciaba significativamente de las producciones de los artesanos.

Fue así que dos ingenieros se convirtieron en los máximos representantes de lo que hoy se conoce como la teoría de la llamada "dirección científica". Ellos fueron Frederic Taylor y Henry Fayol. La teoría de la dirección científica, después de determinados estudios en la práctica, derivó en la necesidad de hacer ciertas evaluaciones de las actividades a realizar en los diferentes puestos de trabajos y estructurarlas en un marco organizacional según los procesos que se llevan a cabo.

Pero, este proceso que se llevaba a cabo a inicios del siglo XX partía de una cultura prevaleciente, de un tipo de hombre y una forma de trabajar, el conocido como el hombre económico, el que trabajaba para obtener determinados ingresos a través del salario y satisfacer sus necesidades más primarias.

Esta teoría en el tiempo ha evolucionado a partir del desarrollo de diferentes escuelas, haciéndole aportes y contribuciones, pero que, en esencia, han mantenido el sistema de creencias y valores sobre las cuales descansa la dirección científica.

En el desarrollo de la Dirección por Objetivos, ya en la década de los años 70 del siglo XX se apreció que el enfoque solamente a los resultados trajo consigo una "deshumanización" de las empresas. A finales de este siglo se desarrolló el nuevo o tercer paradigma, también por algunos autores paradigma institucional o antropológico.

En éste la empresa se consideraba una sociedad humana. Sus componentes eran personas sociales. Uno de sus principales teóricos es Ouchi, con su teoría Z (1985). El concepto de "cultura empresarial" es una de sus características.

Ahora bien, el sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y a los usuarios o clientes.

Los sistemas de gestión desde 1920 hasta los momentos actuales, han evolucionado según como se muestra en el gráfico siguiente:

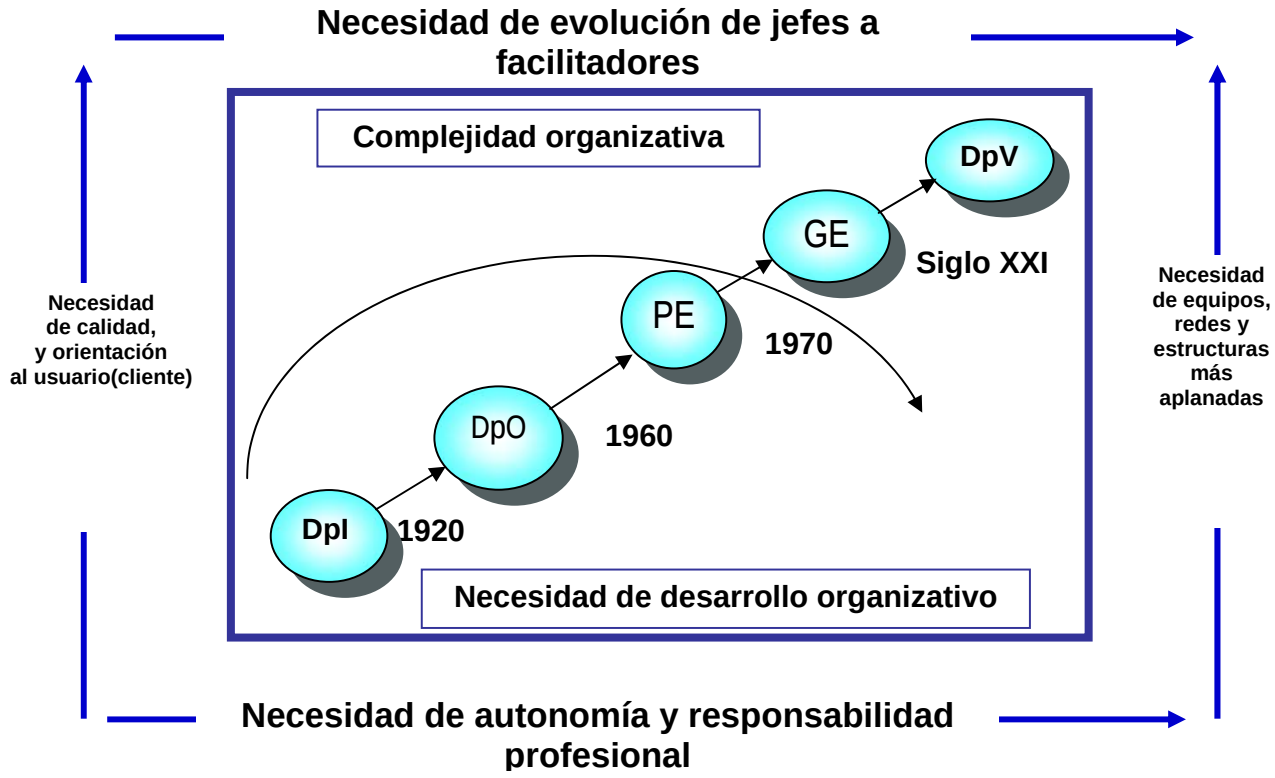


Gráfico 1. Evolución de los sistemas de gestión.

Así, para una empresa mantenerse y competir en el mercado necesita añadir constantemente valor a sus procesos productivos, buscando siempre la satisfacción y orientación hacia las necesidades siempre crecientes y cambiantes de los clientes. Tal es la importancia que han adquirido estos elementos en el contexto de la empresa actual que se llega a plantear incluso que la calidad y la orientación al cliente ya no serán una ventaja competitiva en los próximos años, sino que será una condición indispensable para acceder y permanecer en el mercado.

Las organizaciones, para poder cubrir estas exigencias, necesitan aumentar cada vez más el nivel de conocimientos y habilidades profesionales (tanto técnicas como comunicativas y relacionales) del personal con que cuentan, asociadas fundamentalmente a la oferta de productos y servicios que brinda la empresa. Así mismo, con la aparición de nuevas tecnologías

de automatización de procesos y de telecomunicaciones de datos, es necesario fomentar en el personal prácticas orientadas al aprendizaje constante, la búsqueda de soluciones creativas, la autonomía, agilidad y flexibilidad.

Para ello es preciso desarrollar un estilo de liderazgo facilitador, por lo que los jefes deben evolucionar a líderes, transitar de administrador y controlador de sus subordinados a facilitador y líder de equipos de trabajo. Según plantea Heweltt Packard: *"un jefe ha de ser un facilitador del éxito de sus colaboradores".* Todas estas tendencias suponen un aplanamiento de las estructuras que soportan las organizaciones en función de lograr una mayor agilidad y eficiencia, así como el desarrollo de equipos de proyectos que se integren de forma cohesionada durante el proceso de creación de valor.

1.2 Evolución de los sistemas de gestión en Cuba. Tendencias

El desarrollo de la ciencia de la administración y los cambios del entorno conllevaron a las organizaciones cubanas a planificar, perfeccionar y sistematizar los sistemas de gestión. Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía, orientándose desde 1995 la introducción de la Dirección por Objetivos, incorporándose en el año 1998 la Planificación Estratégica y, más recientemente, el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica, conformándose de esta forma una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

Esa evolución se muestra en el siguiente cuadro:

Años	Sistemas de Gestión	Tendencias
1960-1975	Se aprueba el decreto ley No. 1 sobre el sistema presupuestario.	Concepciones diferentes sobre el empleo de relaciones monetario mercantiles. Se niega la objetividad de las leyes económicas del socialismo. Tendencia a la concentración y aumento del tamaño de la empresa.
1976-1980	Sistema de dirección y planificación de la economía.	Barreras a un enfoque estratégico. Alejamiento de los avances tecnológicos mundiales. Excesivo tutelaje. Desatención a las categorías financieras.

		Involucrar formalmente a los trabajadores en toma de decisiones. Formalismo en las relaciones contractuales.
1987	Experiencia en el MINFAR sobre el perfeccionamiento empresarial.	Autogestión financiera. Mejoras continuas. Simplificación de estructuras y procedimientos. Búsqueda de un traje a la medida. Reforzamiento de controles económicos financieros.
1988-1990	Consultorías integrales basadas en modelos integrales de cambio.	Diagnósticos de la situación de la empresa. Determinación de la visión de la empresa Objetivos como metas intermedias alrededor de la visión. Elaboración de planes de acción.
1995	Introducción de la DpO como experiencia inédita.	Desarrollo de objetivos a corto plazo. Las organizaciones como sistemas abiertos. Más compromiso, motivación y participación. Más comunicación y liderazgo eficaz.
1997-1998	Se aprueba el decreto ley No 1 sobre el perfeccionamiento empresarial.	Empresa estatal rentable. Las empresas con nuevas facultades. Perfeccionamiento de todos los subsistemas. Descentralización y aumento del poder de decisión de las empresas.
1998 al 2000	Implementación de la dirección estratégica.	Objetivos a largo plazo. Decisiones estratégicas que sintonizan la organización con el entorno. Instrumentación de sistemas efectivos de evaluación y motivación.
2000 al 2007	Resolución 01 del 2002. Dirección Estratégica por Objetivos con enfoque de valores y plena participación.	Determinación de valores compartidos. Perfeccionamiento de la dirección estratégica. Mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Desarrollo de programas de motivación y calidad de vida.
Agosto/ 2007	Decreto Ley 252. Para el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.	Los Valores como elemento primordial en los nuevos métodos y estilos de trabajo. Integración de los trabajadores y la empresa. Se potencia la medición de los “resultados”. Implementación de estrategias y procesos de mejora continua.

1.3 Aportes teóricos de la Dirección por Valores

Ante estas exigencias crecientes que aumentan la complejidad organizativa, surge la DpV como un enfoque de liderazgo estratégico que permite absorber dicha complejidad, en tanto, contar con unos cuantos valores verdaderamente compartidos y asumidos por todo el personal, capaces de guiar y encauzar el futuro de la organización es mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre que recibir objetivos o instrucciones fríamente (García, S. y Dolan, S., 1997).

1.3.1 Los valores. Su conceptualización, clasificación y dimensiones

Uno de los aspectos teóricos que suscita el debate entre filósofos, sociólogos, psicólogos y otros científicos es el problema de la naturaleza del valor. Alrededor del concepto valor se mueven disímiles concepciones y enfoques, en dependencia de la filiación filosófica del pensador, su cultura, experiencias vitales y concepción científica.

La Axiología es la disciplina filosófica que estudia los valores y su evolución histórica muestra las huellas de la confrontación teórica entre escuelas y corrientes de pensamiento a menudo opuestas entre sí.

A partir de una respuesta materialista-dialéctica al problema fundamental de la filosofía, algunos autores cubanos, comprenden al valor como:

- Un fenómeno social.
- Una significación en el contexto de la relación sujeto-objeto que expresa las necesidades e intereses humanos.
- Un fenómeno que sintetiza lo ideal y lo material, que surge en el proceso de conversión recíproca entre estos.
- Un producto de la actividad (consciente) transformadora humana, y por tanto móvil, cambiante.
- Un fenómeno que permea toda la relación hombre-mundo (no sólo la espiritualidad humana, sino los procesos objetivos, materiales, de cosificación de la cultura).
- Un proceso contextualizado, cultural, a través del cual se expresa la identidad de los sujetos y grupos sociales.

- Como todo fenómeno humano es un proceso susceptible de ser modificado, concientizado y transformado de modo práctico por el hombre.

Ahora bien, los valores en el marco organizacional han sido definidos por diferentes autores de la siguiente forma:

"Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, en última instancia, dictan las elección de estrategias y en ese sentido, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. Son fundamentales para guiar la organización en su entorno y dirigirla operativamente". E. H. Schein, 1985

"los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas". Dolan y García (1997)

"fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias". Díaz Llorca, (2000).

De todos ellos como idea general podemos concluir que son guías, pautas que orientan el comportamiento y la acción.

Existen en la literatura multiplicidad de dimensiones, clasificaciones y una amplia gama de valores por lo que se han adoptado y establecido diferentes categorías y jerarquías de valores.

Una de esas clasificaciones discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. De esta forma han sido agrupados en objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972) o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973) formuló valores instrumentales relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

Martín Ibáñez (1976) ofrece una clasificación detallada que diferencia seis tipos: valores técnicos, económicos y utilitarios; valores vitales (educación física, educación para la salud); valores estéticos (literarios, musicales); valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos); valores morales (individuales y sociales); valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión).

La clasificación de los valores organizacionales que asumiremos es la que propone el Doctor Carlos Díaz Llorca y los define como ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, en última instancia, dictan la elección de estrategias y en ese sentido, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. Son fundamentales para guiar la organización en su entorno y dirigirla operativamente. Díaz Llorca los clasifica como sigue:

VALORES ESTRATÉGICOS

Se alcanzan en el tiempo. Se expresan en la Misión y Visión. Son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de encaminar la empresa a largo plazo. Estos hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. Es decir en ellos está la IDENTIDAD o cuál ha sido nuestro comportamiento (¿Quiénes somos?), la MISIÓN o razón de ser (¿Para qué existimos?) y por último: Qué queremos llegar a ser o VISIÓN (Hacia adonde vamos?)

De la identidad, la misión y la visión se definen **VALORES TÁCTICOS**, que son medios tácticos para alcanzar la Misión/Visión. Son los pocos valores críticos con los cuales la organización debe comprometer sus energías. Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos para realizar la misión y la visión. Estos valores tácticos se clasifican en:

- **ÉTICOS** o cómo nos relacionamos con el entorno.
- **PRÁCTICOS** o cómo nos relacionamos entre nosotros.
- **DE DESARROLLO** o cómo crecemos.

Los valores tácticos configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir un propósito determinado, así como la visión y la misión de la empresa.

A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización se puede encontrar la existencia de valores compartidos y valores distanciados. Se entiende por valor compartido, aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

1.3.2 Relación de los valores con la cultura organizacional

Los valores organizacionales en el marco de la empresa tienen un peso fundamental en su cultura, esto lo podemos apreciar claramente si analizamos la clásica definición de cultura organizacional de Shein:

"El conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas" (E. Shein).

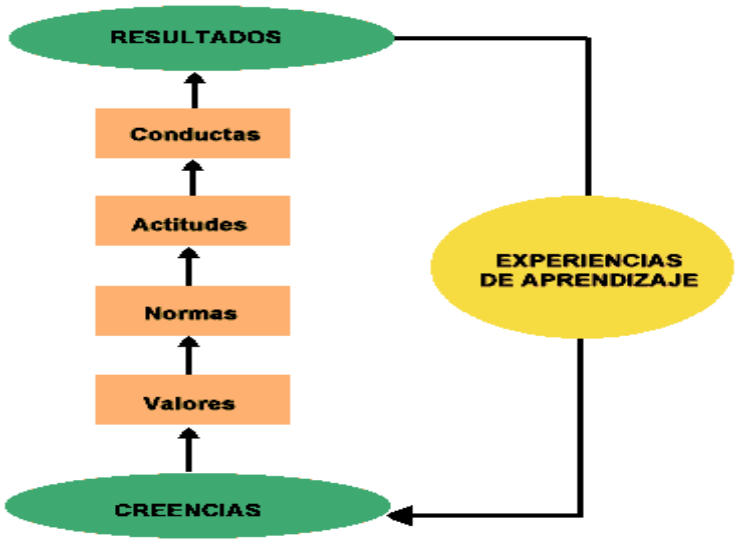


Gráfico 2. Tomado del libro Hacia una Estrategia de Valores en las organizaciones. Carlos Díaz Llorca.

Ahora bien, la cultura desde la DpV significa: "Saber con toda claridad lo que la empresa va a hacer, cómo lo va a hacer y a quien necesita para hacerlo"
¿Para qué?: "para crear las competencias y desarrollar la cultura para poder hacerlo".
¿Con que propósito?: de que todos los miembros de la organización tengan el deseo de aprender y la determinación de actuar con un alto nivel de desempeño personal y social.

Para ello debemos analizar la relación dialéctica de estos elementos del desempeño organizacional a partir del análisis de cada uno de ellos:

Los valores provienen o se asientan en supuestos básicos o creencias con respecto a la naturaleza humana y la realidad circundante, que no son más que estructuras de pensamiento

elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que nos explican la realidad; pero para crear nuevas creencias hay que tener mentalidad dispuesta a cambiar nuestras creencias.

Según Díaz Llorca (2003) *"Nuestro sistema de creencia determina nuestro desarrollo y es fuente inagotable para el uso de nuestras habilidades al máximo, entre ellas las que energizan los valores derivados. No podemos olvidar que las creencias son "estructuras de pensamiento" y los valores "la forma de actuar", soportadas en las creencias".*

Las creencias están en los procesos cotidianos y los valores son la expresión sintética y estratégica de las formas de actuar, en virtud de las estructuras de pensamiento desarrolladas por las creencias. Por ello, creencias y valores conforman una unidad operacional en la Dirección por Valores.

Las normas juegan un papel fundamental en la formación de valores, ellas son reglas de conducta consensuadas, por lo que las organizaciones deberán conciliar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y objetivos para que no existan normas y conductas contradictorias debido a la existencia de conflictos de valores.

Las actitudes son tendencias evaluadoras, ya sean positivas o negativas, que reflejan como nos sentimos con respecto a algo o a alguien. Asimismo, predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, o sea, a desarrollar una conducta. Las creencias, normas y actitudes están estrechamente relacionadas con los valores.

Las creencias expresan las estructuras de pensamiento que nos formamos en nuestras mentes, y que se van conformando a lo largo de un proceso amplio de aprendizaje continuo y a través de este proceso se va logrando una forma de explicar la realidad que hay que interpretar, así como en este propio proceso de aprendizaje se pueden ir ajustando nuestras creencias para mejorar los resultados deseados.

Los valores, según Díaz Llorca, son las formas de actuación que derivamos de dichas creencias y que consideramos mejor a su opuesto. Por su parte, para Shein, son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, en última instancia, dictan la elección de estrategias y en ese sentido, son creencias fundamentales acerca del negocio y de

la gente que guía la estrategia organizacional, son fundamentales para guiar la organización en su entorno y dirigirla operativamente.

En las organizaciones, los valores son importantes fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias.

Un ejemplo de lo anterior se expresa en un elemental ejemplo:
"Logramos una nueva forma de desarrollar un trabajo (resultado) porque nos dedicamos con entusiasmo (conducta) a que, dado que valoramos positivamente (actitud) que no tenemos barreras burocráticas (norma) y esto nos proporciona la posibilidad de poner en práctica la creatividad (valor), lo que se sustenta en la necesidad de ser creativos para continuar en el mercado (creencia)". Díaz Llorca.

Hay un término que hemos usado y se debe clarificar, "antivalor". Serán todas las concepciones, comportamientos, formas de actuación o conductas que se consideren como negativas, nocivas, inaceptables; en fin, que no se corresponden con los ideales filosóficos, políticos, humanos, morales, económicos, sociales, de éxito; en el momento contextual en que se elaboran y con la proyección futura esperada o a que se aspira.

Los autores Salvador García (español) y Simón L. Dolan (canadiense) consideran que DpV *"viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes".*

La Administración por Valores es un enfoque en la administración moderna en la que los directivos, establecen, mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma. Refleja cual es su posición, en que creen y la forma en que opera la empresa y en el comportamiento de sus empleados. Introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo y su práctica diaria y humaniza el propósito básico de la empresa ofreciendo un marco global que permite rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

La dirección por valores tiene la finalidad de:
Simplificar: Absorber la complejidad organizativa de las crecientes necesidades de adaptación

al cambio.
Orientar: Encauzar la visión estratégica de hacia donde debe ir la empresa en el futuro. Comprender: Integrar la Dirección Estratégica con la política de personas, desarrollo de compromisos y rendimiento profesional de calidad.

La Dirección por Valores surge por la necesidad de calidad y orientación al cliente, de equipos, redes y estructuras más aplanadas, necesidad de autonomía y responsabilidad profesional, por la evolución de jefes a facilitadores que tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos tanto a nivel personal como de empresa.

Por supuesto, la DpV se basa en los valores, de aquí la necesidad de dejar claramente definido el alcance y contenido de dicho término, García y Dolan. subrayan: *"... los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas"*

Al comentar esta definición Carlos Díaz Llorca plantea "*... que nuestros valores están asociados a una forma de actuar que está precedida por nuestras creencias, que son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuar es mejor a su opuesta. Creer en la calidad como expresión de una categoría superior nos da el valor calidad, que es contrario a la chapuza, como la felicidad es contraria a la desgracia y la honestidad al fraude."* Y precisa "*Son una realidad humanizada que le da significación positiva al hombre. En las organizaciones son las fuerzas impulsoras del modo como hacemos nuestro trabajo.*

1.4 Relación entre la Dirección por Valores (DpV), la Dirección por Objetivos (DpO) y la Planeación Estratégica (PE)

Aunque hablar de valores no significa que los objetivos, estrategias e incluso las instrucciones deban olvidarse. La DpV no anula a la DpO ni a la PE, sino que las complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido. De hecho, todo sistema de dirección, ya sea, por objetivos, instrucciones o estratégica ya manejan valores de alguna manera. Lo que pretende la DpV es sistematizarlo. Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos de éxito alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental - intermedio.

Para García y Dolan la principal limitación de la DpO es la de entender los objetivos como algo que tiene pleno sentido por sí mismo. Los objetivos únicamente adquieren sentido para las personas en la medida en que son la consecuencia de determinadas creencias y valores plenamente asumidos.

Otra limitación de la DpO es que los objetivos no se definen ni establecen de manera participativa, con el consenso y compromiso de las personas para cumplirlos y asumirlos a partir de objetivos individuales. Así, mientras que los objetivos sirven para traducir la acción en rendimiento y recompensas específicas; son los valores los que atribuyen sentido a estas acciones.

La planeación estratégica, por otro lado, es el proceso mediante el cual los directivos de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Esto provoca que su proyección y ejecución se produzca en los altos niveles jerárquicos de dirección por lo que también puede limitar la participación directa de los trabajadores en ella.

Es por ello que gestionar los valores sirve de complemento a las fallas que posee la planeación estratégica respecto a su relación con el entorno. Esto significa que como las predicciones futuras son muy difíciles en entornos dinámicos y no lineales los valores actúan a modo de guías y organizadores permitiendo una mayor preparación para el cambio, los imprevistos y la incertidumbre.

En este mismo sentido es valioso tener en cuenta que la DpV aparece como una herramienta de liderazgo para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de todo tipo de cambios adaptativos en la empresa, pero sobre todo de los cambios organizativos adecuadamente planificados.

Es por ello que se plantea que todo verdadero liderazgo o gobierno de una empresa o sistema social en general opera mediante valores, la idea de gestión del cambio hace referencia a la legitimación del uso de recursos para la construcción de una arquitectura estratégica entre la visión de futuro y la realidad presente. Los valores vendrían a ser la armazón de esta arquitectura estratégica.

En este marco es que la dirección por valores se hace una necesidad, y en nuestra sociedad socialista adquiere una significación especial, por asumir los valores como elemento primordial de los nuevos métodos y estilos de trabajo, respaldado por el **Decreto Ley 252 de agosto del 2007**, que plantea en su **artículo 187:** *las empresas y las organizaciones de dirección que aplican el sistema de dirección y gestión podrán hacer uso de los valores no como un acto impositivo, sino como una necesidad de suma importancia para el logro de sus objetivos. Las empresas y la organización superior de dirección crearán un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral.*

La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal. De conjunto con otros factores forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa. Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierten, de hecho, en fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización determinada, es por ello importante que la dirección y sus trabajadores, sean conscientes de los valores que se proclaman.

La inserción de la Dirección por Valores como complemento de la Dirección Estratégica por Objetivos es una experiencia que se aplica actualmente en Cuba, que se pretende extender a todas las empresas del país cuando estas tengan las condiciones necesarias. Sus principales objetivos en la empresa cubana son: generar conocimientos y competencia, integración y sinergia con la planeación estratégica y la GRH, mejorar la eficiencia, la productividad y calidad del trabajo así como la atención al hombre (Cabrera, L., 2004).

Debe verse como finalidad de la dirección por valores, en las organizaciones cubanas, fomentar una cultura de compromiso. La cultura de compromiso requiere que converjan las estrategias de la organización con las estrategias personales para así incentivar el desarrollo personal con programas de calidad de vida en el trabajo.

Raúl Castro expresó que se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes, que tienen que comprender que el éxito o el fracaso de su empresa dependen fundamentalmente de él, de su colectivo de dirección y de su colectivo de trabajadores. Sin esta transformación no podrá avanzarse.

1.5 La dirección por valores como sistema de gestión integral del capital humano en las organizaciones

Asumir un estilo de dirección basado en valores significa que hay que tomar decisiones difíciles, escogiendo lo que es correcto en lugar de concentrarse en los beneficios a corto plazo, que tal vez sean menos éticos. Además un proceso de cambio como este precisa de 2 ó 3 años para que arraigue y comience a dar resultados económicos sostenidos ya que no son las organizaciones las que hacen funcionar la Dirección por Valores sino las personas.

Todo proceso de cambio cultural estratégico, como el que supone la puesta en práctica de la Dirección por Valores, es una experiencia de aprendizaje colectivo, creativo y diferente, por lo que no pueden existir recetas prefabricadas.
Al decir de Ken Blanchard las fases o etapas quedarían conformadas como sigue a continuación:

- Fase 1: Aclarar los valores, propósitos y objetivos de la organización.
- Fase 2: Comunicar esos objetivos y valores, tanto a lo interno como a lo externo de la organización.
- Fase 3: Alinear las prácticas diarias con los objetivos y valores declarados (Blanchard, K. y O´ Connor, M., 1997).

Salvador García y S. L. Dolan consideran más amplio el proceso y realizan una descripción mucho más detallada de las fases que deben conformar la implementación de la DpV, ellos la estructuran de la siguiente forma.

- Fase 0: ¿El cambio va en serio? Existencia del liderazgo legitimador del empleo de recursos.
- Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida.
- Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto.
- Fase III: Política de personas basadas en valores.
- Fase IV: Auditoría de valores operativos.

El análisis de cada propuesta, de sus puntos comunes, aportes, fortalezas y/o debilidades permitió realizar el diseño de un procedimiento atemperado a las características y condiciones de la empresa cubana actual que permite la introducción gradual y sistémica de la Dirección por Valores en las organizaciones, tal procedimiento es el propuesto por el Dr. Carlos Díaz Llorca, considerándolo aplicable a las condiciones especificas de las Empresas Cubanas y

específicamente al objeto de estudio de nuestra investigación, dicho procedimiento consta de las siguientes fases:

Fase I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio.
Fase II: Auditoria Constituyente de Valores. Revitalización estratégica.
Fase III: Implementación y Desarrollo de la Dirección por Valores.
Fase IV: Mejora Continua.

Fase I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio.

El primer paso sería determinar si la organización necesita de un proceso de cambio y si la misma posee disposición y condiciones reales para asumirlo. Para constatar esto se deben cumplir los siguientes objetivos:

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la organización (o analizarlo en caso de que ya exista). Incluye la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades), de los escenarios y las área de resultados claves.
2. Realizar un diagnóstico estratégico de la GRH. Incluye un análisis de las políticas de GRH, caracterización de la fuerza laboral, estilo de liderazgo, la motivación, perspectivas e insatisfacciones de los trabajadores, la tecnología de las tareas, entre otros factores.
3. Evaluar el liderazgo del máximo directivo de la empresa y de su equipo aplicado específicamente al proyecto de cambio.

Los dos primeros objetivos están encaminados a comprobar propiamente la necesidad de la organización de enfrentar un proceso de cambio, para ello lo primero es que la empresa trace sus estrategias y defina a dónde quiere llegar (visión), cuál es su razón de ser (misión) y cómo va a conseguir esos propósitos (objetivos estratégicos). En segundo término es preciso verificar cómo esa organización gestiona el recurso más importante con que cuenta, el único capaz de llevar a efecto las estrategias y conseguir la misión, visión y objetivos, los recursos humanos de la organización.

Finalmente el elemento determinante de esta primera fase lo constituye precisamente la comprobación de la existencia de un liderazgo legitimador del cambio en la organización, que tenga voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

Desde esta misma fase es importante diseñar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa que consiga poner en comunicación permanente a todos los grupos de interés de la organización tanto durante la fase de configuración y definición de los valores como a lo largo de todo el proceso e incluso después, así mismo, deben quedar establecidas las expectativas de tiempo necesarias.

Fase II: Auditoría Constituyente de Valores. Revitalización estratégica.

Para lograr un destilado de los valores esenciales de la organización es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar de forma participativa los valores estratégicos o finales de la organización.
2. Diagnosticar de forma participativa los valores tácticos o instrumentales (reales y deseados) así como los antivalores.
3. Realizar la declaración de principios de los valores (estratégicos y tácticos).
4. Comunicar los valores estratégicos y tácticos a lo interno y externo de la organización.

Aquí se parte del diagnóstico participativo de los valores finales o estratégicos, que no es otra cosa que la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar. Son aquellos valores que deben quedar integrados y reflejados en la misión y visión de la organización y que se relacionan con lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro.

Al estar reflejados en la visión y misión de la organización se convierten en una meta a alcanzar, de no ser así, entonces habría que redefinirlas de forma que los contenga.

Posteriormente se deben definir, de la forma más participativa posible, los valores operativos o tácticos para encauzar la consecución del futuro deseado. Estos serán los principios esenciales que orientan el desarrollo estratégico de la empresa y que deben ser asumidos por todos los miembros de la misma. Aquí es importante lograr una distinción entre los valores que realmente comparten los miembros de la organización y los que necesitan desarrollar para alcanzar la misión y la visión.

Así mismo, en el seno de las organizaciones también se manifiestan antivalores los cuales deben quedar bien definidos e identificados.

En esencia, *los valores tácticos deben ser pocos y fáciles de recordar; significativos para la estrategia de la empresa y para las necesidades de los empleados; percibidos como algo por lo*

que vale la pena comprometerse; periódicamente cuestionados y reformulados. Además deben ser participativamente escogidos; transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación; coherentes con la práctica cotidiana de líderes y trabajadores en general; estar asociados a reconocimiento y otras recompensas y convertidos en objetivos de acción medibles (Cabrera González, L. 2004).

Estos valores deben contar además con una declaración de principios, que no es otra cosa que definir con claridad qué se va a entender conceptualmente por cada valor que sea asumido por los miembros de la organización. En otras palabras es establecer una definición conceptual común de lo que van a significar en la práctica estos valores; la conceptualización es esencial para la comprensión e identificación de los valores, así como para su posterior traducción en comportamientos observables.

La comunicación es el eslabón final y también fundamental de esta fase, aunque la misma ha estado presente durante todo el proceso en este momento específico su rol es fundamental, pues como dijera Edgar Schein: *…la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico genuino de todos sus miembros (Schein, E., 1985)*

Fase III: Implementación y Desarrollo de la Dirección por Valores.

Para lograr realmente implementar la Dirección por Valores es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. Convertir los valores tácticos en objetivos de acción. Alinear objetivos y valores para hacer estos últimos medibles y que tengan salida al comportamiento y los resultados.
2. Definir pautas de comportamiento que respalden la manifestación de los valores tácticos.
3. Diseñar las políticas de GRH basada en valores. Selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento.

Luego de haber definido de forma participativa los valores estratégicos y tácticos y de haberlos comunicado a lo interno y externo de la organización se impone gestionar estos valores en el desempeño cotidiano de la organización y de cada trabajador de forma individual, de manera que los valores definidos se traduzcan en acciones y comportamientos coherentes entre sí.

Esta fase del procedimiento podría definirse además como la “del cambio en sí mismo”, puesto que la organización tendrá que ajustar sus procesos, políticas, estructuras e interacciones al nuevo paradigma asumido, la Dirección por Valores.

Por tanto, la verdadera consolidación de la definición de los valores esenciales de la organización se produce únicamente si se ponen en práctica políticas de personas integradas y coherentes entre sí y con el resto del sistema de gestión (por valores); entiéndase sistemas de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento en función de los valores asumidos por la organización.

Por otro lado, para diseñar planes de formación y desarrollo de valores habría que centrarse en las creencias que hay que aprender o desaprender para poder sustentar y desarrollar los valores esenciales de la empresa, así como los conocimientos y habilidades a desarrollar para poder materializar conductas coherentes con estos valores.

Fase IV: Mejora Continua.

Para lograr una mejora continua con relación a la práctica de la gestión de los valores en la organización es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. Evaluar en qué medida los valores tácticos orientan y regulan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.
2. Ajustar y perfeccionar el sistema.

Sin dudas, la introducción de un diálogo colectivo para la formulación de los valores estratégicos y tácticos que supone la DpV es, en sí mismo un cambio cultural. Pero más allá de eso, lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de auditar o confrontar la diferencia entre los valores asumidos y tácticos por los trabajadores y las conductas cotidianas emitidas a todos los niveles de la organización, desde la máxima dirección hasta todos los trabajadores.

La auditoría no es otra cosa que un examen sistemático de la realidad para confrontarlo con los principios teóricos o con voluntades expresamente formuladas por la dirección, es la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos, ésta más bien proporciona a la organización la posibilidad de brindar coherencia a su gestión y establecer un mayor compromiso de los miembros a partir de asegurar la coherencia entre la filosofía de la empresa y las prácticas cotidianas.

En resumen, la aplicación que se derive de una Estrategia de Valores en la dirección de una organización va a depender de la relación existente entre el Interés del Equipo de Dirección y el Grado de Desarrollo de los Valores de los Equipos de Trabajo. En tal sentido existe el criterio que estas estrategias pueden ser cinco, según sigue:

De orientación. La experiencia indica que esta estrategia trata de orientar o conducir a los grupos hacia aquello que ignora para que aprenda a conducirse de una forma previamente determinada. Como se hace evidente en la matriz, esta es una estrategia que es más factible cuando el grupo tiene bajo desarrollo de los valores personales y por otro lado es bien alto el interés de la dirección por aplicar una estrategia de valores.

Neutral. En esta estrategia no existe compromiso alguno por una estrategia de valores, ni por parte de los trabajadores, ni por el equipo de dirección. En ella se elude cualquier responsabilidad con respecto a una estrategia de valores. Esta es una estrategia que en la práctica básicamente se ha observado en aquellas organizaciones que empiezan y el grado de desarrollo de los valores de los equipos de trabajo aún no es fuerte y la dirección está centrada en la creación de la empresa y mantiene poco o ningún interés de trabajar por valores.

Negociables: Según las bases de esta estrategia ella es válida si esta latente o existe la posibilidad de diálogo y aprendizaje para desarrollar una estrategia de valores. Es una estrategia que está presente cuando los miembros de un grupo van interactuando entre ellos, van teniendo nuevas experiencias, se van formando proyectos nuevos como grupo y van ganando en conciencia en cuanto a sus intereses.

En el tiempo esta estrategia debe evolucionar y dar un salto cualitativo hacia una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección no cambia y en la convivencia social demuestra que es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia de orientación. O lo que es lo mismo, no decepciona al grupo, ni el grupo siente que es manipulado.

Aleatoria: Esta es una estrategia donde los valores evolucionan ajenos a cualquier estrategia de valores previamente modelada o determinada. En la práctica esta es la estrategia más observada, tanto en Cuba como en muchos países de América y de Europa. La fuerte vigencia aún en nuestros tiempos de las estructuras jerárquicas piramidales crea una cultura

predominante que no permite que los directivos vean la necesidad de mantener un alto interés en una estrategia basada en valores.

Los equipos de trabajos o grupos van conformando un sistema de creencias y valores ajeno a los Intereses de la dirección y su comportamiento es aleatorio, porque depende de aquellas creencias y valores que el grupo sea capaz de desarrollar y reconocer como válidos y por tanto se conviertan en predominantes en virtud de las experiencias que generen en la convivencia social.

En la misma medida que se trabaje con una estrategia esta debe seguir el camino hacia la de desarrollo.

Los posibles caminos pudieran verse en las hojas de rutas siguientes:

(Tomado del libro Hacia una Estrategia de Valores en las organizaciones. Carlos Díaz Llorca)

1.6 El directivo como formador y potenciador de valores morales en la cultura de la organización

El carácter educativo de empresa

El proceso educativo que se produce en las organizaciones como mediadoras sociales tiene como objetivo la formación y desarrollo del hombre; en esencia: la socialización del individuo para lograr su inserción plena y armónica en el contexto social en que se desenvuelve. Este proceso requiere aprendizaje, a veces largo, y se concreta en la incorporación del individuo a tres esferas de la vida social: la laboral, la social y la cultural.

La socialización permite, entonces, la apropiación por el individuo de los conocimientos, valores, normas y principios socialmente aceptables; pero este proceso no transcurre en una sola dirección, el sujeto es un elemento activo de la propia sociedad por lo que estas normas y valores no se reflejan de la misma forma en todos. Por tal razón las organizaciones empresariales no solo tienen una responsabilidad económica (producción de bienes o servicios), sino también social (transmisión de la herencia cultural, organización social, control social y mejoramiento humano).

Los valores son parte sustantiva de la sociedad, son construcciones sociales y culturales que se transmiten de una generación a otra y entre personas en el contexto de una misma generación. Ellos constituyen lo "social significativo" que la persona, al asimilarlo y asumirlo, lo hace "personal significativo".

De esta forma, los valores se desarrollan en el sujeto en la dinámica determinante descrita por Vigotsky, según la cuál, todo antes de ser intrapsicológico, fue y es primeramente interpsicológico. Es decir, que *los valores se forman y educan en el individuo a través del proceso de comunicación interpersonal, donde se propicia no sólo la determinación social de la personalidad sino además el proceso de autorregulación personal del individuo (Vigotsky, L.S, 1987).*

En la medida que la persona asume e interioriza un valor determinado va experimentando un sentimiento moral con relación al mismo que termina regulando su conducta, y cuando esto sucede, el valor se ha convertido en motivo de actuación y de conducta, el valor se ha personalizado.

El marco empresarial, que está dentro del entorno de la sociedad, se constituye en un escenario de vital importancia para la realización del proceso educativo de la organización para la creación y desarrollo de sus valores organizacionales.

El trabajo educativo del directivo

Nuestro país se encuentra enfrascado en un profundo rediseño y perfeccionamiento empresarial, y en el proceso de rescate y desarrollo de los valores que la Revolución ha cultivado, a esta realidad no escapa nuestra empresa, llamada hoy a realizar un proceso de rescate y formación de sus valores organizacionales alineados a los de nuestra Sociedad. A

tono con estas ideas y en aras de alcanzar la calidad, relevancia y pertenencia en el proceso directivo es que el carácter educativo de la empresa alcanza una mayor dimensión, acorde con las condiciones sociales, políticas e históricas de nuestro contexto.

Ante el proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998-2000) señaló que los elementos fundamentales para lograr el perfeccionamiento de las empresas cubanas y la renovación de las actividades del proceso de administración son la utilización del análisis y la discusión colectiva en la toma de decisiones, así como el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo; elementos que brindan la oportunidad al directivo para accionar en sus colectivos laborales en la dirección por valores.

En el caso de Cuba, Ernesto Guevara hizo énfasis en la función de los directivos en la sociedad cubana y su papel como vanguardia en la nueva construcción del socialismo. Con relación a cómo debía ser un director de empresa, decía: "*…el director de empresa tiene que ser un hombre entusiasta, empeñado en la producción hasta el máximo, que no debe tener horario y que cuando no se sienta capaz de trabajar así que lo diga honestamente y vaya a un cargo de menor responsabilidad, lo que implica menor trabajo; pero el director de empresa tiene que ser un dirigente revolucionario y un dirigente revolucionario tiene que de todas formas ser un hombre sacrificado al máximo".*

Es necesario destacar la importancia atribuida por Pérez y Díaz (2000) a los altos valores éticos que requiere la actividad de dirección, así como con lo planteado por Krulak (1998), según el cual cualidades como la honestidad, la sinceridad y el honor son características básicas para el liderazgo efectivo. Similar importancia es concedida por el Consejo de Estado (1996) a la existencia de elevados valores morales en los cuadros de dirección del estado cubano, debido a la máxima responsabilidad que poseen éstos de legitimar y reafirmar, por medio de su ejemplo, la genuina cultura política y ética que promueve la Revolución Cubana.

El papel de la ética en los directivos de nuestra empresa

El sentido más antiguo de la ética se remonta a la antigua Grecia, en el vocablo "éthos" que tiene un sentido mucho más amplio que el que se da a la palabra ética. Lo ético comprende la disposición del hombre en la vida, su carácter, costumbre y moral, o sea, "el modo o forma de vida" en el sentido profundo de su significado.

En la actualidad analizando su enfoque científico:
"La Ética, es la ciencia de la moral. Se divide en ética normativa y teoría de la moral. La primera investiga el problema entre el bien y el mal, establece el código moral de la conducta, señala que aspiraciones son dignas, que conducta es buena y cual es el sentido de la vida. La teoría de la moral investiga la esencia de esta última, su origen y desarrollo, las leyes a que obedecen sus normas, su carácter histórico. La ética normativa y la teoría de la moral son inseparables entre si. La moral apareció antes que la ética. La moral existía ya en la comunidad primitiva, mientras que la ética apareció en la sociedad esclavista". Diccionario filosófico

Normalmente la ética se emplea respecto a aproximaciones de tipo filosóficas y de tipo racional como tal, y de justificación ante las normas de comportamiento. Moral en cambio es referida a códigos o reglas de actuación.

Ahora bien, ¿Cómo la ética se manifiesta en nuestras organizaciones? ¿Qué importancia tiene la misma en el comportamiento organizacional?

Tratemos de abordar primeramente algunas ideas de la ética profesional. *"La división social del trabajo y el proceso de especialización de los individuos, en actividades concretas, no solo dio origen a las profesiones, sino al establecimiento de un sistema de relaciones entre sus miembros, que convencionalmente podemos considerar como ética de la profesión. Con este concepto se refleja, sobre todo, el grado de moralidad, o dicho de otro modo, la medida en que las nociones morales de determinado grupo profesional se corresponden con los juicios, valores, y valoraciones morales de las masas" (Progreso, 1981).*

La profesión es la actividad personal ejercida de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación, y con la dignidad que corresponde a la persona.

De la ética profesional podemos decir que ella implica:

- La actitud del profesional ante su actividad laboral específica.
- Las cualidades propias de la personalidad.
- Su función social: influencia social de su actividad y resultado.
- Su respuesta ante las exigencias sociales.

- Las relaciones con su colectivo profesional, dirigentes y subordinados, así como con otros profesionales y los usuarios.
- La asunción de normas, valores y principios de su tiempo y clase.

Como imperativo histórico - social, surge también la necesidad de regular la conducta de los individuos que conforman los grupos profesionales para garantizar sus intereses, interconectados con otros grupos de profesionales y con el organismo social en su conjunto. Nacen así los códigos éticos.

Analicemos algunas definiciones que permitan comprender la naturaleza y alcance de los mismos:

1. *"Un código de ética en una profesión define el criterio para evaluar la calidad ética de las ejecutorias profesionales y esclarece el bien principal o los ideales que animan a ser profesional en su sentido normativo". (Lugo, 1985).*
2. *"Un código de ética es un conjunto articulado de reglas de conducta que sirven de guía a los miembros de una profesión en sus relaciones con los demás". (Código E. U. 1990).*
3. *"Por código de ética profesional se entiende el conjunto de principios, normas y exigencias morales adoptadas en un medio profesional determinado, con el objetivo fundamental de regular la conducta moral de los distintos profesionales en su quehacer". (Bombino, 1994)*

Por otro lado, la ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo, y supone que sus principios son los mismos de la moral general. La ética empresarial, significa la actuación en un ambiente que no solo procura el más alto respeto y dignidad de sus trabajadores, sino que procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz, honesta y comprometida con sus valores en la procuración del bien social.

Podríamos definir entonces la ética empresarial como: el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para conseguir mayor sintonía con la sociedad y mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que estas comparten. Es el código interno de cada compañía o grupo, por el que se establece una ley interior.

En nuestra sociedad socialista también se distinguen un conjunto de normas éticas para nuestros dirigentes, recogidas en el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Trabajar con vistas a conocer, consolidar y/o modificar la cultura organizacional para que sirva de fundamento e impulso a las mejoras radicales que representa el Perfeccionamiento es un reto, pues la nueva cultura, debe conducir al surgimiento de la firme convicción, como valor compartido, de que los problemas son de todo el colectivo.

1.7 Desarrollo del Sector Turístico. En el Mundo y en Cuba

Se avisora un cambio notorio de la "motivación" en la mayoría de los grandes mercados emisores, hacia un mayor interés por los "productos culturales", como consecuencia del envejecimiento de la población, particularmente en aquellos que tuvieron un importante índice de nacimientos después de la segunda guerra mundial.

La OMT definió los rasgos estratégicos que caracterizarán el desarrollo del turismo y son:

- Crear productos y servicios nuevos y diversificados.
- Incorporar a las comunidades locales en la planificación y explotación.
- Establecer colaboración entre administradores y operadores.
- Crear valor.
- Invertir en medio ambiente.
- Eliminar la falta de profesionalidad.
- Mejorar el conocimiento mutuo entre los turistas y la población receptora.
- Centrar y aumentar el marketing y la promoción.

Para el desarrollo del turismo en Cuba se han definido las Estrategias entre las que podemos destacar:

- Consolidar el principio de que el turismo es una tarea de todo el país.
- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- Elevar el nivel de eficiencia económica del sistema.
- Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.
- Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.
- Hacer que la política de cuadros sea coherente con las necesidades del sistema.
- Ampliar la proyección del horizonte temporal del desarrollo del turismo más allá del 2000 así como adecuar las estructuras organizativas a los ritmos de desarrollo.

Es compromiso cubano ofrecer al mundo un producto turístico cada día de mayor calidad, para lo cual se cuenta con recursos humanos excepcionales.

El Hotel Rancho Luna-Faro de Luna, objeto de estudio de la investigación, está destinado principalmente a prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible. Para dar cumplimiento a su misión y a las estrategias del país, necesita brindar un producto turístico cada día de mayor calidad, por lo que requiere contar con recursos humanos que posibiliten en su actuar el logro de la eficiencia y la eficacia organizacional, exigencia de nuestro país en la etapa actual.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I:

El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente.

Los sistemas de dirección han evolucionado debido, en gran medida, a la necesidad de las organizaciones empresariales de adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, exigente e imprevisible.

Por otra parte una sociedad está institucionalizada alrededor de determinados valores. Esta institucionalización la dota de unidad de acción. De ahí que dentro del paradigma institucional se desarrollara el concepto de “dirección por valores”.

Capítulo II: **Diagnóstico del Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna.**

2.1 Procedimiento para el Diseño de una Estrategia de Desarrollo de Valores en el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna.

Para el diseño de una Estrategia de Desarrollo de Valores en el Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna, se realizó una amplia y actualizada búsqueda bibliográfica y se escogió el procedimiento propuesto por el Dr. Carlos Díaz Llorca, considerándolo aplicable a las condiciones especificas de las Empresas Cubanas y específicamente al objeto de estudio de esta investigación, como se expresa anteriormente.

En este capítulo se describen los resultados obtenidos a partir de realizar un diagnóstico de la organización aplicando para ello diferentes técnicas, se analizan las Fases I y II del procedimiento propuesto que permitieron recopilar la información necesaria para la formulación de una Estrategia de Desarrollo de Valores en correspondencia con las Fases III y IV que se desarrollarán en el Capítulo III.

2.2 Caracterización del Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna

Para la implementación del procedimiento se adoptó como punto de partida la caracterización de la organización objeto de estudio.

La organización "Hotel Club Amigo Rancho Luna-Faro Luna" es un Complejo Hotelero perteneciente al Grupo Cubanacan S.A., se encuentra ubicado a 17 Km. de la ciudad de Cienfuegos, en la provincia del mismo nombre. Está diseñado fundamentalmente para prestar servicio al turismo internacional, siendo el mercado fundamental el canadiense de estancia y el principal TUROPERADOR es HAVANATUR, con el que operan hace más de 18 años,

La instalación opera bajo la modalidad de Todo Incluido. El Complejo está estructurado por dos instalaciones, el Hotel Rancho Luna ubicado al este de la playa de igual nombre y el Hotel Faro Luna ubicado al oeste de la playa Rancho Luna, a una distancia entre ambos de 500 metros.

El Hotel Rancho Luna fue inaugurado el 10 de julio de 1981 y en el año 2003 fue sometido a una remodelación capital. Por su parte, el Hotel Faro Luna funcionó en sus inicios como casa de visita, la cual fue inaugurada el 2 de diciembre de 1978 por el Comandante en Jefe Fidel Castro

Ruz, con posterioridad, se decidió convertirla en instalación hotelera, de acuerdo con las estrategias económicas adoptadas en el país y el 2 de febrero de 1992 comienza a operar como Hotel del Grupo Cubanacan.

OBJETO SOCIAL:

La actividad fundamental del Hotel Club Amigo Faro Luna–Rancho Luna del Grupo Cubanacán es: Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes, en moneda nacional, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país. Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Club Amigo Rancho Luna-Faro Luna desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.

2. Prestar servicios complementarios al alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, consistente en:
   - Teléfono,
   - Telefax.
   - Caja de seguridad.
   - Correo electrónico e Internet a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados.
   - Canje de monedas.
   - Lavado y planchado.
   - Minibares.
   - Habitaciones.
   - Parqueo.
   - Peluquería, barbería y lustrado de zapatos.
   - Custodia de equipajes.
   - Gimnasio y sauna.

3. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural, en moneda libremente convertible, consistentes en:
   - Karaoke u otra modalidad similar.
   - Servicios de piscina, alquiler de toallas y cambio de ropas.

- Clases de coctelería.
- Fotografía y vídeo en áreas del Hotel.
- Expo-venta de obras de arte.
- Clases de baile.
- Servicios de centros nocturnos.
- Clases y entrenamiento deportivo.
- Alquiler de implementos deportivos.
- Entretenimientos (juegos)
- Sala de fiestas.
- Recorridos por senderos.
- Exposición y ventas de obras de arte y literatura, a través de contratos con la UNEAC, en áreas del Hotel.
- Iniciación de buceo.
- Servicios estéticos-fisioterapéuticos, incluyendo baños mineromedicinales y fango terapia.

4. Ofertar servicios de alquiler de salones para el desarrollo de congresos, convenciones, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, en moneda libremente convertible, consistente en:
   - Alquiler de salones con o sin equipamiento.
   - Alquiler de equipos y medios audiovisuales.
   - Alquiler de computadoras.
   - Servicios de gastronomía. (desayunos, almuerzos, cenas y servicios de buffet) asociados a los mismos.

5. Ofrecer servicios de oficina y secretariado en moneda libremente convertible, consistente en:
   - Fotocopiado.
   - Escaneado.
   - Mecanografía.
   - Traducción.
   - Impresión de documentos.
   - Encuadernación de documentos.

6. Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otros servicios complementarios, en moneda libremente convertible.

7. Prestar servicios de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, espacios y locales del Hotel, en moneda libremente convertible.

8. Comercializar en forma minorista objetos promociónales y artículos propios del producto ofertado, dentro de las propias instalaciones del Hotel, en moneda libremente convertible.

La organización cuenta con un total de 201 trabajadores, de ellos 12 directivos, 23 técnicos, 58 obreros y 103 trabajadores de servicios, su organigrama de dirección así lo muestra. (ver anexo 1)

2.3 Necesidad y disposición de la organización para el cambio

- **Fase I**: El primer paso fue determinar si la organización necesita de un proceso de cambio y si la misma posee disposición y condiciones reales para asumirlo, para ello se deben cumplir objetivos, ya explicados en el cuerpo de este trabajo.

2.3.1 Diagnóstico Estratégico de la Organización

El Complejo Hotelero Rancho Luna-Faro Luna cuenta con un diagnóstico realizado dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial en el año 2006, para su actualización se aplicaron las siguientes técnicas de recogida de información:

1. Revisar los resultados del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial, asociados al tema de la Dirección por Valores.

En el Complejo Hotelero existe una planificación estratégica la cual tiene una proyección de cuatro años, que es coincidente con las proyecciones de trabajo del Grupo Cubanacán. Esta proyección ha sido diseñada para ese período de tiempo atendiendo a que es una instalación de nueva creación, donde directivos y trabajadores se esfuerzan por ganar en experiencia y especialización.

Los principales resultados obtenidos en la revisión de la planificación estratégica diseñada (ver anexo 2) fueron:

- Se encuentra definida la Misión y la Visión de la Organización, punto de partida para identificar los valores organizacionales necesarios para garantizar su cumplimiento:

El Hotel Rancho Luna- Faro de Luna se ha planteado la siguiente:

Misión: *"Hotel Rancho Luna Faro de Luna, ubicado a ambos extremos de la playa Rancho Luna, en Cienfuegos, destinado principalmente a prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes. Hotel todo incluido y de playa que brinda a sus clientes una experiencia atractiva, en un entorno natural, sobre la base de un trabajo en equipo, dinámico y hospitalario, en función de la satisfacción del cliente".*

Visión: *"El Hotel Rancho Luna Faro de Luna es líder en la hotelería en Cienfuegos, donde el entorno natural, el calor humano, la calidad del servicio, el trabajo profesional y en equipo, la hospitalidad y el entretenimiento, acompañan su estancia."*

- No se declaran los Valores Compartidos, necesarios para cumplir con la Misión y Visión formulada.

- No se refleja un diagnóstico estratégico del Hotel: No se identifican los Escenarios, las Amenazas y Oportunidades del Entorno ni las Fortalezas y Debilidades de la organización. Al no realizar este análisis no se elabora la Matriz DAFO, la cual posibilita la orientación estratégica.

- No se formula la estrategia maestra principal atendiendo al ciclo de vida del hotel ni las estrategias genéricas competitivas que garanticen el logro de una ventaja competitiva sólida y sostenible.

- Se definen los Objetivos Estratégicos para el periodo 2007-2010, sin criterios de medida, ni grado de consecución por años.

- No se definen las estrategias específicas por cada objetivo ni los planes de acción para cada estrategia.

A partir de los resultados obtenidos en la revisión de la estrategia diseñada se orientó realizar encuentros con el equipo de dirección del hotel, con el propósito de recopilar toda la información actualizada que permitiera lograr el objetivo de la investigación, el diseño de una estrategia de desarrollo de valores. Se utilizaron varias técnicas para recopilar la información como: trabajo en grupo, discusión en sesión plenaria, tormenta de ideas, reducción de listado y votación ponderada, con el objetivo de lograr consenso de los miembros del equipo de dirección del hotel. Las acciones realizadas con el equipo de dirección fueron:

1. Revisar y actualizar la Misión y Visión. Los miembros del equipo de dirección coincidieron en que se encontraban bien formuladas y que debían mantenerse.
2. Identificar las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del Hotel, información necesaria para identificar los valores que debe poseer la organización para el logro de la Misión y Visión. Elaborar la Matriz DAFO.

Aplicando las técnicas mencionadas anteriormente, se definieron:

Oportunidades:

- Ubicación geográfica.
- Apertura del Turismo Nacional.
- Existencia de Formatur
- Perfeccionamiento Empresarial.
- Tendencia positiva del crecimiento del turismo hacia Cuba.

Amenazas:

- Crisis económica y financiera Internacional.
- Competencia con polos turísticos cercanos.
- Enfermedades de nuevo descubrimiento.

La identificación de las capacidades internas de la organización se determinó con la aplicación de encuesta. (ver anexo 3)

Para la aplicación de las encuestas se decidió trabajar con una muestra representativa de la población. Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó el estadígrafo o fórmula siguiente:

$$n = \frac{\left(\frac{z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

N: Tamaño de la población.

Z1 ά/2: percentil de la distribución normal estándar que da la probabilidad del área bajo la curva normal estándar en el supuesto caso que los datos se distribuyan normalmente.

d: error máximo permisible a cometer en el proceso de investigación.

P: proporción de valores, donde la curva alcanza su máximo valor para la extracción de la muestra.

Se realizó el cálculo, buscando dentro de cierto concepto de aleatoriedad una representación de la totalidad de las áreas del Hotel Rancho Luna-Faro Luna.

En el caso de los dirigentes se trabajó con la población del Consejo de Dirección del Hotel. En los trabajadores, la muestra fue de 106 trabajadores, lo que da el 55%, con un nivel de confianza de 95%. Las encuestas se procesaron a través del programa SPSS, versión 15.0.

A partir de los resultados obtenidos en las tablas de frecuencia (ver anexos 4 y 5), se aplicaron las técnicas de reducción de listado y votación ponderada, quedando las siguientes:

Fortalezas:

- Experiencia del personal en la actividad turística.
- Disciplina del colectivo de trabajadores.
- Sentido de pertenencia.
- Buenas relaciones interpersonales.

Debilidades:

- Insuficiencias en la Comunicación Organizacional.
- Insuficiencias en las condiciones de trabajo.
- Falta de estimulación y reconocimiento.
- Poca estabilidad en el funcionamiento (ocupación) del Hotel.

- Insuficiencias en la calidad de los servicios que se ofertan.
- Insuficiente nivel cultural del colectivo de trabajadores.

MATRIZ DAFO.

Del análisis de esta matriz se derivaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mayor impacto. (ver anexo 6)

Luego se realizó una suma por cuadrantes, quedando como se muestra a continuación:
Primer Cuadrante: 13 impactos.
Segundo Cuadrante: 7 impactos.
Tercer Cuadrante: 20 impactos.
Cuarto Cuadrante: 15 impactos

Los resultados obtenidos en la Matriz de Impacto, reflejan que el Hotel se encuentra en el Tercer Cuadrante por lo que la orientación estratégica del Hotel Rancho Luna-Faro Luna es hacia una estrategia adaptativa o de reorientación que significa que el Hotel debe cambiar su rumbo estratégico, debido a que las debilidades no le permiten aprovechar las oportunidades, por lo que necesita diseñar estrategias que le garanticen convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar o minimizar las amenazas.

Las Oportunidades que obtuvieron mayor impacto en la Matriz fueron:
1. Apertura del Turismo Nacional.
2. Perfeccionamiento Empresarial.
3. Tendencia positiva del crecimiento del Turismo hacia Cuba.

Las Amenazas que obtuvieron mayor impacto en la Matriz fueron:
1. Competencia con Polos Turísticos cercanos.
2. Crisis Económica Financiera Internacional.

Las Fortalezas que obtuvieron mayor impacto en la Matriz fueron:
1. Experiencia del personal en la actividad turística.
2. Disciplina del colectivo de trabajadores.

Las Debilidades que obtuvieron mayor impacto en la Matriz fueron:
1. Insuficiente nivel escolar del colectivo de trabajadores.

2. Insuficiente calidad en los servicios que ofertamos.
3. Insuficiencias en las condiciones de trabajo.
4. Poca estabilidad en el funcionamiento (ocupación) del Hotel.

.

El equipo de dirección del hotel a partir de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO, reconoce la necesidad de actualizar la estrategia existente a partir de los cambios producidos en el entorno y priorizar dentro de la misma la gestión integral del capital humano como principal fuente generadora de valor en la organización, proponiéndola como la primera Área de Resultado Clave.

2.3.2 Diagnóstico Estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos (RRHH)

Características de la fuerza laboral

Los RRHH constituyen el factor competitivo fundamental de cualquier organización, al realizar una caracterización detallada de los mismos se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales, edad promedio, en fin da una visión general de la situación actual de los recursos humanos en el hotel.

- Composición de la plantilla por categorías ocupacionales: El Hotel Rancho Luna-Faro Luna cuenta con una plantilla aprobada de 201 trabajadores, cubierta 192, vacantes 9 plazas. Operarios 54, personal de servicio 102, administrativos 2, técnicos 22 y dirigentes 12.
- Composición por tipo de contrato: del total de trabajadores, indeterminado fijo 172, indeterminado cíclico 8, nombramientos 12 y un adiestrado.
- Composición por edades:
  - hasta 35: 38
  - 36 a 40: 40
  - 41 a 45: 43
  - 46 a 55: 62
  - Mas de 56: 9

La edad promedio de los trabajadores es de 44 años.

- Composición por sexo: hombres 100 y mujeres 92.
- Composición por nivel de escolaridad: 30 son universitarios, 90 son de nivel medio superior y técnicos medios y 70 tienen noveno grado.
- Composición por integración política, 51 pertenecen al PCC, 8 a la UJC y 133 no están integrados.

- Composición por etnia, blancos 138, negros 42 y mestizos 12.

Resumiendo las características de la fuerza laboral se tiene:

- Predominan los cargos de la categoría ocupacional personal de servicio, fuerza de la que depende la actividad del hotel.
- La mayoría del personal esta contratado por tiempo indeterminado fijo incidiendo en la seguridad de empleo.
- Fuerza de trabajo con un cierto nivel de envejecimiento teniendo en cuenta las características de la principal actividad del hotel.
- Mayor proporción del sexo masculino en la composición por sexo aunque esta diferencia no es significativa.
- Bajo nivel de escolaridad, predominio de graduados de nivel medio superior y técnico medio.
- Baja integración política de los trabajadores del hotel a las organizaciones PCC y UJC.
- Predominio de la raza blanca.

Vale destacar el peso que presentan en la visión y en los objetivos estratégicos las proyecciones acerca de los RRHH; para la organización los RRHH constituyen un factor determinante en el logro de sus metas. Este aspecto es sumamente positivo pues se valora al hombre como eje central e insustituible en el desarrollo de una empresa. Por consiguiente es preciso comprender y respetar las características del ser humano, sus necesidades, aspiraciones y expectativas; sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos de manera ventajosa tanto para ella como para el propio hombre.

En el Hotel hay elementos, acciones, planes encaminados o en correspondencia con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización, sin embargo son empíricos, no están formalmente declarados y lo suficientemente explícitos formando parte de una estrategia de RRHH que caracterice la plena correspondencia con la estrategia empresarial.

Planeación e inventarios de Recursos Humanos: Se cuenta con un sistema de Inventario de Personal que además de contar con los datos personales de los trabajadores(nombre, número de Carnet de identidad, dirección, fecha de alta, categoría ocupacional, profesión, cargo, salario, entre otros) brinda su trayectoria dentro del Hotel(relacionado con traslado, promociones, causas de las mismas etc.). Existen los expedientes laborales donde también se recoge esta información así como la hoja de salario, y los movimientos, entre otros datos.

También se cuenta con los expedientes de selección que entre otros aspectos aportan al

inventario de recursos humanos, la trayectoria del trabajador fuera de la organización y su preparación técnico profesional, la cual incluye todos los cursos que ha desarrollado el mismo.

Reclutamiento y selección: Este proceso es llevado a cabo por la agencia Turempleo, la cual se encarga de seleccionar y ubicar el personal graduado de FORMATUR. No existe en el Hotel un programa de orientación e inducción dirigido al personal nuevo que ingrese a la organización.

Planeación del Crecimiento y Desarrollo

1. Inventario de los planes de desarrollo (capacitación)

Se diagnostican las necesidades de capacitación a través de encuestas (DNC), las cuales se aplican a todos los trabajadores: cuadros, reservas y trabajadores, luego su jefe inmediato superior valora si es o no necesario dicha capacitación teniendo en cuenta la estrategia del Hotel, además en el caso de los cuadros se tienen en cuenta sus evaluaciones anuales. Como resultado de dicho análisis se elaboran los planes de capacitación, los mismos se realizan anualmente y se conciben para cuadros, reservas y trabajadores. Se encuentra elaborada la estrategia de capacitación de los cuadros y reservas del Hotel (ver anexo 7) acorde con lo establecido en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y se contempla en ella la necesidad de preparar a cuadros y reservas en cursos o seminarios de Dirección por Valores.

Las líneas temáticas priorizadas para cuadros y reservas son las siguientes:

- Dirección.
- Economía.
- Defensa.
- Técnico-Profesional.
- Idiomática.

Todas estas acciones se realizan teniendo en cuenta la Estrategia Maestra Principal que es la preparación política e ideológica, eje transversal de los cinco componentes, es decir no se debe realizar ninguna acción de capacitación si no está presente el enfoque político ideológico.

Se encuentra elaborado el plan de capacitación de los trabajadores (ver anexo 8) y en el mismo

se define como Objetivo Estratégico No. 3: Facilitar un proceso continuo de preparación de los trabajadores, dirigido a que alcancen destreza, habilidad y valores que lo capaciten para desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias adquiridas u otras profesiones y cargos de mayor complejidad.

Por otra parte, al Hotel Rancho Luna-Faro Luna se le aprobó el sistema de pago por el cumplimiento y sobrecuplimiento de las utilidades del periodo de la empresa.

El objetivo de este sistema de pago es lograr el cumplimiento y sobrecumplimiento del plan de utilidades y las ventas y, por tanto, el incremento de la eficiencia y eficacia de la empresa en el desempeño de su misión, obteniendo un uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos, motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

Indicador Formador: Cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del período de la empresa.

Indicador Condicionante: Cumplimiento del Plan Acumulado de Ventas Totales de la empresa.

De incumplirse el indicador formador, se penalizará el pago adicional por implantar el perfeccionamiento Empresarial en las proporciones que se indican en la tabla, hasta los topes que correspondan según la tabla de las Cuantía (%) de estimulación salarial por el cumplimiento y sobrecumplimiento o penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento Empresarial por el incumplimiento del indicador formador o por incurrir la empresa en pérdidas.

En atención a lo establecido en la Resolución No.39/04 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, recibir la calificación de Deficiente o Mal en auditorías realizadas por una unidad integrada al Sistema Nacional de Auditoria, suspende el derecho de obtener incrementos salariales por el cumplimiento del indicador formador, manteniéndose las penalizaciones salariales por su incumplimiento, a los miembros del Consejo de Dirección de la empresa y a los dirigentes de las unidades organizativas implicadas en dicha calificación.

La mayoría de los trabajadores encuestados reconocen que no reciben estimulación ni reconocimiento acorde a los resultados de su trabajo. Es opinión de los trabajadores que la manera de estimular al personal no constituye una motivación y no se explotan otras formas de

compensación material para incrementar la motivación de los trabajadores.

Regímenes de trabajo y descanso

Los regímenes de trabajo y descanso establecidos demuestran que la permanencia de los trabajadores en el Hotel es alta y esto implica la necesidad de establecer estrategias de comunicación que mantengan la motivación y responsabilidad de los miembros de la organización, así como la alineación de valores o establecimiento de valores compartidos.

Cantidad de turnos de trabajo por actividades o procesos.

Departamentos	Turnos	Horarios de trabajo	Descanso
Dirección	1	8:00 a.m. – 5:00 p.m.	sábados alternos y domingos
Contabilidad	1	8:00 a.m. – 5:00 p.m.	sábados alternos y domingos
Recursos Humanos	1	8:00 a.m. – 5:00 p.m.	sábados alternos y domingos
Almacén	1	8:00 a.m. – 5:00 p.m.	Domingos
Mantenimiento	1	8:00 a.m. – 5:00 p.m.	1 día semanal
Recepción Hotelera	2	7:00 a.m. – 7:00 p.m. 7:00 p.m. – 7:00 a.m.	Laboran 3 días en el primer turno, descansan 2, entran 2 días en el segundo turno y después descansan un día
Ama de llaves	2	8:00 a.m. – 5:00 p.m. (camareras, auxiliares de limpieza diurnas, ropero) 6:00 p.m. – 6: 00 a.m. (auxiliar de limpieza nocturna)	1 franco semanal
Gastronomía			

Lobby Bar “	3	9:00 a.m. – 2:00 a.m.	Descansan 48 horas
Restaurante Buffet	2	Trabajan 16 horas	Días alternos
Restaurante Italiano	2	Trabajan 16 horas	Días alternos
Club Recreativo	2	Trabajan 16 horas	Días alternos
Cocina	2	6:00 a.m. – 11:00 p.m.	Días alternos

Fluctuación de la fuerza de trabajo (ver anexo 9)

No es significativa la fluctuación de la fuerza de trabajo en el Hotel.

Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones

Se desarrolla la Escuela de Baja Turística que se inició en el período 2004, incorporando a la misma a partir del mes de Mayo según plan al % de los trabajadores planificados hasta el mes de Noviembre, etapa de baja turística, además se cuenta con el personal cíclico para este período en cada área según plantilla aprobada y está prevista la incorporación a actividades socialmente útiles y productivas.

Seguridad y salud en el trabajo.

No se han presentado accidentes del Trabajo desde hace varios años, así como están identificados los riesgos de trabajo, y se trabaja para su total erradicación. Todos los trabajadores han recibido las Instrucciones Inicial General y la Específica en cada puesto de trabajo, así como también se le da a conocer a los contratos de trabajo y los estudiantes de práctica que envía FORMATUR.

Atención al hombre (ver anexo 10)

Se encuentra elaborado un plan de medidas de atención al hombre el cual recoge 3 aspectos fundamentales:

1. Actividades generales con todos los trabajadores.
2. Seguridad y Salud en el trabajo.

3. Acciones especificas con el trabajador.

A pesar de tener este plan, los trabajadores en la encuesta valoran como debilidad la atención al hombre.

2.3.3 Auditoria Constituyente de Valores. Revitalización estratégica

Fase II: Para lograr un destilado de los valores esenciales de la organización es preciso dar cumplimiento a los objetivos citados en el capítulo anterior, siendo preciso insistir en que la participación de todos los miembros en esta fase es imprescindible, así como enfatizar en una comunicación acorde con las exigencias de la empresa y del entorno.

2.3.4 Diagnóstico de los valores compartidos reales y deseados de la organización

Para diagnosticar los valores compartidos reales y deseados de la organización se realizaron varias sesiones con el equipo de dirección del Hotel, y se aplicaron técnicas de lluvia de ideas, trabajo individual, en grupo y sesión plenaria con el objetivo de identificar los valores compartidos necesarios para el logro de la Misión y Visión formulada, dentro de las acciones realizadas se encuentran:

1. Conferencias al equipo de dirección sobre la necesidad e importancia de introducir la dirección por valores para el logro de los objetivos organizacionales.
2. Papel del directivo en la formulación e implementación de la dirección por valores.
3. Ejercicio (ver anexo 11) aplicado a los miembros del equipo de dirección para identificar los valores compartidos por orden de prioridad y después clasificarlos en reales y deseados. Se les explica a los miembros del equipo de dirección que, dirigir teniendo en cuenta una estrategia de valores, no es dirigir en función del conjunto de todos los valores, sino trabajar por impulsar aquellos de carácter positivo que se jerarquicen como predominantes, sin olvidar el resto. Tener una estrategia de valores no es considerarlos todos, sino seleccionar los que son mas significativos para alcanzar los resultados que se quieren lograr.

El equipo de dirección del Hotel identificó como valores compartidos por consenso grupal los siguientes:

1. Compromiso con la Revolución y Defensa de la Patria.
2. Profesionalidad.
3. Transparencia.

4. Sentido de Pertenencia.
5. Cohesión.
6. Cultura del Servicio.

2.3.5 Declaración de los valores (compartidos y deseados)

Para identificar cuales de los valores compartidos identificados están presentes en el trabajo cotidiano de los miembros de la organización y cuales eran deseados, es decir que todavía no se han logrado incorporar al comportamiento de los trabajadores de la organización, se aplicó la técnica de votación ponderada a los 12 miembros del equipo de dirección obteniéndose como resultado:

Valores compartidos:

1. Compromiso con la Revolución y Defensa de la Patria.
2. Transparencia.
3. Sentido de Pertenencia.

Valores deseados:

1. Profesionalidad.
2. Cohesión.
3. Cultura del Servicio.

2.3.6 Comunicación de los valores compartidos reales y deseados a lo interno y externo de la organización

Los miembros del equipo de dirección en sesión plenaria reconocieron la necesidad de comunicar a todos los miembros de la organización de los valores compartidos reales y deseados y trazar una estrategia que garantice el continuo desarrollo de los valores compartidos reales y convertir los deseados en reales con la elaboración e implementación de una estrategia de desarrollo de valores.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

El diagnóstico estratégico realizado demuestra que no existe una cultura de dirección enfocada a aplicar el enfoque estratégico por objetivos y basado en valores. Solamente se declaran valores en la estrategia de capacitación de cuadros y reservas, y al analizarlos con el equipo de dirección se demuestra que su formulación fue empírica no garantizándose un enfoque participativo que involucrara a directivos y trabajadores. La planeación estratégica en la actividad de recursos humanos en el Hotel aun no adquiere el carácter integral y profundo que demanda garantizar un método participativo para su realización.

Se demuestra con el resultado del diagnóstico la necesidad de un cambio estratégico de la organización que le posibilite lograr una ventaja sólida y sostenible, priorizando el capital humano que posee, principal activo de la organización, que posibilita el cumplimiento de la Misión y Visión, de ahí la necesidad del diseño de una estrategia de desarrollo de valores que facilite en su implementación el logro de la eficiencia y la eficacia que demanda la organización.

Capítulo III: **Diseño de una Estrategia de Desarrollo de Valores**

3.1 Estrategia de Desarrollo de Valores

Para formular una estrategia de desarrollo de valores es necesario modelar las mejores alternativas para alinear los valores personales y determinar acciones y comportamientos individuales que respondan a los intereses y objetivos organizacionales.

Hay que buscar en este alineamiento la coherencia, la congruencia y la consistencia entre los valores personales y los organizacionales.

Con el objetivo de diagnosticar la alineación de los valores organizacionales con los valores personales se aplicó una encuesta a los trabajadores, utilizando la muestra descrita en el diagnóstico de la organización (ver anexo 12).

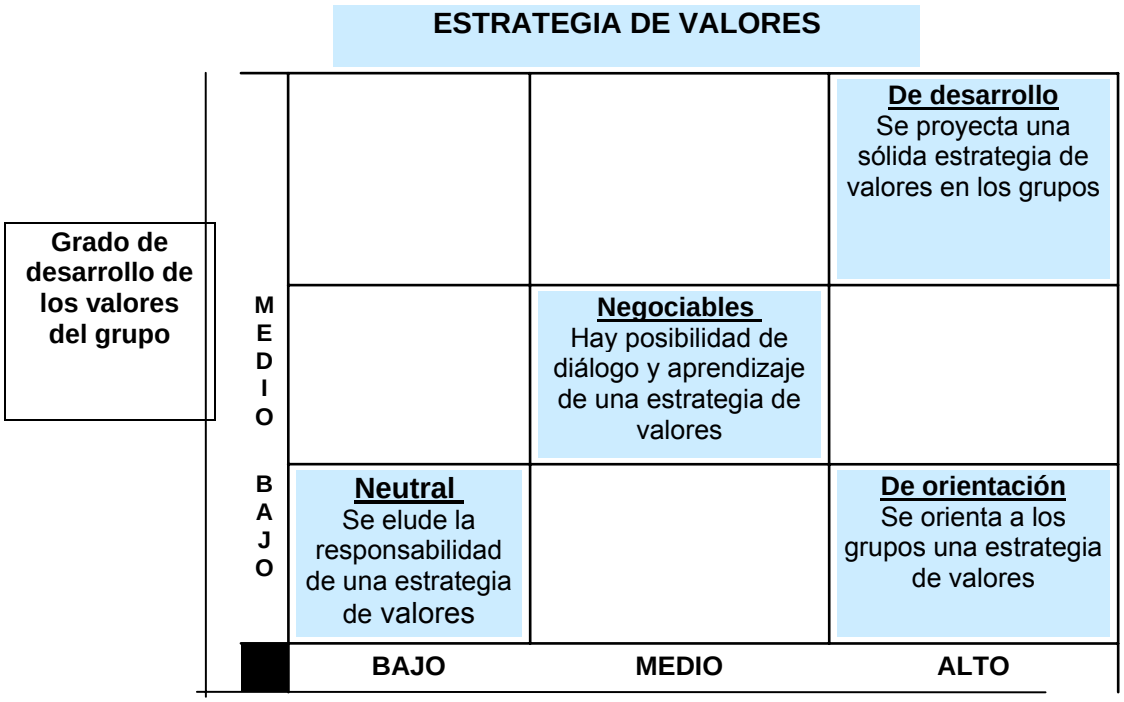
Los resultados de la encuesta reflejaron que los valores que deben unir al colectivo de trabajadores del Hotel son:

1. Profesionalidad
2. Integralidad
3. Honestidad
4. Idoneidad
5. Sentido de pertenencia

Al realizar el análisis de alineación de los valores identificados por el equipo de dirección y los trabajadores, los criterios en su mayoría difieren. Se desprende la necesidad de perfeccionar la alineación de los valores identificados y garantizar el compromiso de los trabajadores y dirigentes. Los valores seleccionados tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados pasando la prueba del tiempo. Para lograrlo es decisivo el actuar de los que dirigen la organización, si no los sienten como suyos, ni les ponen el amor y la motivación el trabajo no tendrá sentido.

La aplicación que se derive de una Estrategia de Valores en la dirección de una organización va a depender de la relación existente entre el Interés del Equipo de Dirección y el Grado de

Desarrollo de los Valores de los Equipos de Trabajo, según se observa en la tabla siguiente, tomada del libro "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones" de Díaz Llorca:



Los resultados obtenidos con el equipo de dirección y los trabajadores en la identificación de los valores necesarios para lograr cumplir con la Misión y la Visión del Hotel, demostraron que existe un interés medio del equipo de dirección y medio el grado de desarrollo de los valores del grupo de trabajadores por lo que se orienta una estrategia de negociación, la cual es valida si esta latente o existe la posibilidad del diálogo y aprendizaje. Es una estrategia que está presente cuando los miembros del grupo van interactuando entre ellos, van teniendo nuevas experiencias, se van formando proyectos nuevos como grupo y van ganando conciencia en cuanto a sus intereses.

Por otro lado, el equipo de dirección también va conociendo las oportunidades que tiene en trabajar por valores para marcar una diferencia en el mercado y ser sostenible en el tiempo.

De esta forma establece el dialogo con los grupos y va negociando una estrategia de valores, que trata de ir introduciéndola paulatinamente y entre ambos, tanto el grupo de trabajo como el equipo

de dirección, van aprendiendo a medida que el interés aumenta y la cultura alrededor de un sistema de valores se consolida.

En el tiempo esta estrategia debe evolucionar y dar un salto cualitativo hacia una estrategia de desarrollo, es su tendencia normal si el equipo de dirección no cambia y en la convivencia social demuestra que es coherente, consecuente y consistente en el desarrollo de la estrategia de orientación. O lo que es lo mismo, no decepciona al grupo, ni el grupo se siente que es manipulado. Para que el Hotel alcance una estrategia de desarrollo de valores debe trazarse una estrategia.

Fase III: Implementación y Desarrollo de la Dirección por Valores

Para lograr realmente implementar la Dirección por Valores es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. Convertir los valores compartidos en objetivos de acción. Alinear objetivos y valores para hacer estos últimos medibles y que tengan salida al comportamiento y los resultados.
2. Definir pautas de comportamiento que respalden la manifestación de los valores compartidos reales y deseados.
3. Diseñar las políticas de GRH basada en valores. Selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento.

3.2 . Los valores compartidos como objetivos de acción

Ante todo es preciso alinear objetivos y valores para hacer estos últimos medibles y que tengan salida al comportamiento y los resultados**.**

Para un horizonte de planificación de tres años, se definió el objetivo estratégico general y los objetivos específicos, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Objetivo Estratégico General:

- Contar con los trabajadores idóneos en cada puesto de trabajo para garantizar el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Estratégicos de la organización.

Objetivos Estratégicos Específicos:

1. Perfeccionar el sistema de formación y desarrollo de los dirigentes y trabajadores, asegurando su correspondencia con el desarrollo continuo del Hotel.

2. Consolidar el trabajo con los dirigentes y las reservas, mejorando cualitativamente los enfoques de selección, preparación, evaluación y desarrollo del potencial directivo.
3. Asegurar la implementación de un sistema de atención integral a los trabajadores.
4. Implementar un sistema de Gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente del trabajo.
5. Elevar los niveles de calidad percibida en los servicios, así como en nuestros procesos internos.
6. Crear mecanismos que faciliten el análisis y gestión de la información, garantizando su oportunidad, pertinencia, confiabilidad y transparencia.
7. Consolidar la comunicación como una herramienta estratégica que contribuya al cumplimiento de la Misión y Visión del Hotel.
8. Perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores y dirigentes.
9. Perfeccionar el programa de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso.
10. Implementar la dirección estratégica por objetivos, basada en valores garantizando la alineación de los objetivos desde los niveles estratégicos hasta los operativos.

3.2.1 Comportamientos que respalden la manifestación de los valores compartidos reales y deseados

Los comportamientos que respaldan la manifestación de los valores compartidos reales y deseados se traducen en normas de conducta que permitan evaluar en los trabajadores la incorporación en su actuar cotidiano de los valores que requiere la organización para lograr mejorar sus resultados. En sesión plenaria con el equipo de dirección del Hotel se determinaron los comportamientos necesarios para incorporar los valores identificados en el actuar diario de todos los trabajadores, los cuales se detallan a continuación:

- **Compromiso con la Revolución y Defensa de la Patria**: Este es el principal atributo que debe caracterizar a nuestros trabajadores. Defender la Patria, preservar y ser fieles en todo momento a los principios éticos y humanistas que entrañan la Revolución y el Socialismo, tales como la honradez, la honestidad, la sencillez, la modestia, el compañerismo, el respeto por los demás, la solidaridad será la máxima que guie nuestro comportamiento en cada misión o tarea que realicemos. Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad en cualquier lugar donde nos encontremos, enfrentando toda manifestación de indisciplina, fraude, ilegalidad o corrupción y colocando la lealtad a nuestros principios revolucionarios y a la organización, por encima de todo interés personal.

- **Profesionalidad:** Cada trabajador en su puesto debe cumplir con las actividades que le han sido asignadas, asumiendo con responsabilidad y seriedad sus funciones, siendo exigente consigo mismo y demostrando su capacidad para el puesto que desempeña, sin escatimar sacrificios. Poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad, la falta de calidad o de rigor profesional.

- **Transparencia:** Crear un ambiente de confianza en el actuar, con claridad en las informaciones que transmitimos, evitando rumores, tergiversaciones e imprecisiones en los planteamientos, que creen confusiones o conflictos no deseados en el colectivo de trabajo.

- **Sentido de Pertenencia**: Sentirnos parte del colectivo de trabajo, estando plenamente identificados con su razón de ser y sus valores. Ser conscientes de que logros del Hotel dependen de lo que cada uno de nosotros seamos capaces de hacer en el lugar que nos corresponde, convencidos de la importancia de nuestro trabajo y de nuestro compromiso con el desarrollo del país.

- **Cohesión**: Es la unidad y la armonía necesaria entre nuestros trabajadores para alcanzar las metas propuestas, llegando a conformar colectivos de trabajo integrados, comprometidos y motivados. Es mantener un clima agradable, optimista, de colaboración y trabajo en equipo, que favorezca el desarrollo conjunto de todas las áreas del Hotel.

- **Cultura del Servicio**: Cada trabajador en su actuar y a partir de sus conocimientos y habilidades, debe brindar un servicio con calidad y que complazca a quien lo recibe, lo que puede manifestarse en acciones como sonreír, agradecer, atender rápido, escuchar, mantener una actitud positiva y resolver problemas, brindar toda la información necesaria y orientar adecuadamente.

3.2.2 Políticas de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) basada en valores

Para elaborar las políticas de GRH basada en valores, se realizaron con el equipo de dirección del Hotel varias sesiones de trabajo, se aplicaron técnicas como: revisión de la documentación de Recursos Humanos, tormenta de ideas, reducción de listado, trabajo en grupo y validación en sesión plenaria y se tuvo en cuenta los objetivos estratégicos y específicos formulados para garantizar la implementación de la estrategia diseñada, obteniendo los siguientes resultados:

- Identificación de las Áreas de Resultados Claves en la Gestión de los Recursos Humanos.

- Definir los Objetivos Estratégicos, con criterios de medida.
- Definir las Estrategias específicas para cada objetivo.
- Definir el plan de acción para cada estrategia.

Objetivo Estratégico General.

- Contar con los trabajadores idóneos en cada puesto de trabajo para garantizar el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Estratégicos de la organización.

ARC: Reclutamiento y Selección.

Objetivo:

Lograr la entrada de personal con las competencias exigidas para facilitar el desempeño eficaz y eficiente en la organización.

Criterios de medida:

1. El 100% de los trabajadores que ingresan a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.
2. Tener diseñado el procedimiento de reclutamiento y selección del personal en la organización.
3. El 90% de los trabajadores obtengan buenas evaluaciones en el desempeño de su trabajo.
4. Lograr la implantación total del procedimiento de reclutamiento y selección.

Estrategia:

Mantener una efectiva validación y consolidación del procedimiento de reclutamiento y selección que permita el desarrollo y mejoramiento de las restantes actividades de la Gestión de Recursos Humanos.

Acciones

.	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha/cumplimiento
1	Exigir por la Implementación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección del personal. ↳ Investigar y utilizar técnicas de obtención de información para el	Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Directores de Unidades.	Permanente.

	proceso de selección en correspondencia con las características de puesto.			
2	Elaborar las etapas en el proceso de inducción, incluyendo los valores identificados.	Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Diciembre 2009.
3	Controlar y exigir por el cumplimiento del programa de inducción diseñado.	Director de Recursos Humanos	Directores	Permanente.

ARC: Inventario de personal

Objetivo:

Lograr un efectivo inventario de personal que facilite la integración y desarrollo de todas las prácticas de Recursos Humanos.

Criterio de medida:

1. Integración del inventario de personal a las necesidades y características de las demás actividades de Recursos Humanos.

Estrategia:

Lograr el desarrollo de un estilo organizado, dinámico y práctico de la dirección insertada en el logro de un eficaz sistema de participación con los trabajadores.

Acciones.

	Acciones	Responsables.	Participantes	Fecha/ cumplimiento.
1	Obtener el 100% de la información necesaria para completar el inventario de personal.	Trabajadores del área de RH y Director de RH.	Trabajadores de RH y Directores.	Anual
2	Programar la realización de auditorias de los RH las instalaciones.	Director de RH.	Trabajadores de RH y Directores	Anual

ARC: Planeación estratégica de los Recursos Humanos.

Objetivo:

Diseñar la planeación estratégica de recursos humanos logrando su optimización.

Criterios de medida:

1. Tener definida la fuerza de trabajo necesaria para el 100% de las inversiones hasta el 2011.
2. Conocer las necesidades reales de remplazo del total de la fuerza.
3. Disponer de no menos de la mitad de la fuerza de trabajo necesaria para cada año.
4. Incluir en la planeación de Recursos Humanos factores determinantes en la toma de decisiones como:

- Promociones.
- Planes de formación.
- Nuevos objetivos.
- Jubilaciones.
- Cambios tecnológicos.
- Mercado de trabajo
- Estado de competencia.
- Investigar el comportamiento del nivel de envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Estrategia:

Proyectar de conjunto y en correspondencia con las estrategias del Hotel las demandas y ofertas de fuerza de trabajo en la organización.

Acciones:

	Acciones	Responsables.	Participantes	Fecha/ cumplimiento.
1	Registrar información sobre: ▪ Inversiones a realizar. ▪ Próximas jubilaciones. ▪ Envejecimiento de la población. ▪ Estado de la competencia. ▪ Situación del mercado de trabajo.	Director de RH.	Trabajadores de RH.	Permanente.
2	Determinar qué indicadores pueden estar relacionados con la demanda de RH de la organización.	Director de RH.	Trabajadores de RH.	Permanente.

3	Utilizar los indicadores resultantes en la determinación de la demanda de fuerza de trabajo.	Director de RH.	Trabajadores de RH.	Permanente.
4	Presentar registro estadístico sobre el comportamiento de la demanda de RH en los tres últimos años.	Director de RH.	Trabajadores de RH.	Permanente.

ARC: Formación y desarrollo.

Objetivo:

Incrementar la profesionalidad de los cuadros y trabajadores a través de un efectivo programa de capacitación y desarrollo.

Criterios de medida:

1. Cumplir al 100% el plan de capacitación y desarrollo para todos los trabajadores y dirigentes.
2. Que el 100% de los trabajadores se sientan identificados con los valores compartidos reales y deseados, identificados en la organización.
3. Todos los trabajadores y dirigentes estén preparados con claridad en los temas políticos e ideológicos orientados por el partido y el gobierno.

Estrategia:

Fomentar permanentemente la superación técnica y profesional de los trabajadores y cuadros de la organización, en correspondencia con los valores identificados.

Acciones.

.	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
1	Capacitar al personal, a partir de una correcta determinación de necesidades de capacitación a través de: • Cursos de adiestramiento en las diferentes especialidades. • Cursos de Marketing.	Directivos.	Trabajadores afectados según plan de capacitación.	Según plan de capacitación.

	• Cursos de gestión de venta y comunicación. • Seminarios especializados con sistemas de folletos y videos. • Cursos de computación. • Curso sobre manual de normas y procedimientos. • Seminarios de PHT. • Cursos de Medio Ambiente. • Superación político ideológica. • Cursos de idioma ingles.			
2	Selección y evaluación psicológica de las reservas de directivos para detectar y desarrollar las potencialidades de las mismas.	Especialista de cuadros.	Directivos y trabajadores seleccionados.	Enero 2010
3	Evaluar su desempeño como reservas, realizar un encuentro semestral y reconocer moralmente las más destacadas.	Directivos	Director de RH, Directivos y reservas.	Semestral.
4	Capacitar a los cuadros y reservas en: ▪ Dirección de la Gestión Comercial. ▪ Dirección estratégica, por objetivos basada en valores. ▪ Actualización política- ideológica. ▪ Legislación. ▪ Computación. ▪ Idioma Inglés. ▪ Preparación para la defensa. ▪ PHT. ▪ Medio Ambiente. ▪ Temas especializados. ▪ Calidad de los servicios.	Especialista de cuadros, Capacitador y Directivos.	Cuadros y reservas.	Según plan de capacitación para cuadros y reservas.

5	Adicionar a las técnicas empleadas en el DNA un instrumento que permita conocer las opciones, expectativas y necesidades de formación de los trabajadores.	Director de RH y Capacitador.	Capacitador, directivos, cuadros, reservas y trabajadores.	Permanente.
6	Confeccionar un plan de capacitación donde el 70% de las acciones de formación se realicen en el puesto de trabajo.	Director de RH y Capacitador.	Capacitador y Directivos.	Permanente.
7	Reciclar al 100% de los trabajadores que recibieron cursos de formación y necesitan actualización.	Capacitador a.	Capacitador, profesores, trabajadores.	Anualmente

ARC: Evaluación del desempeño.

Objetivo:

Elevar los niveles de calidad, eficiencia y eficacia del desempeño de los recursos humanos.

Criterios de medida:

1. Lograr una adecuación de los indicadores definidos para cada una de las áreas y puestos en un 90%.
2. Obtener un 90% de aceptación de las evaluaciones por parte de los trabajadores.

Estrategia:

- Mantener el perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño ajustado a las características de la diversidad de las actividades que en la organización se desarrollan.

Acciones.

.	Acciones	Responsables.	Participantes	Fecha/cumplimiento.
1	Implementar con la rigurosidad requerida el sistema de	Director de RH, y Dirigentes.	Director de RH, dirigentes	2001

	evaluación del desempeño aprobado.		y trabajadores	
2	Controlar la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.	Director de RH.	Trabajadores de RH	Mensual

ARC: Motivación y Comunicación.

Objetivo:

Lograr un efectivo proceso de comunicación en todos los niveles de la estructura organizativa, facilitando el desarrollo de la motivación, consagración y disciplina de la fuerza de trabajo.

Criterios de medida:

1. Más del 90% de los trabajadores participen activamente en el proceso de toma de decisiones que lo requiera.
2. El 100% de los trabajadores conocen las decisiones organizacionales.
3. Lograr que el 90% de las áreas obtengan calificación de bien en la encuesta de satisfacción laboral.
4. El 95% de los trabajadores consideran adecuadas las condiciones de trabajo.
5. Se cumple con la estrategia de atención al hombre.
6. Mantener por encima del 95% el aprovechamiento de la jornada laboral.

Estrategia:

Mantener una retroalimentación de la mayoría del personal del Hotel sobre las expectativas de estos.

Acciones.

.	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha/ cumplimiento
1	Realizar estudios de satisfacción laboral, comunicación, motivación, etc.	Director de RH.	Director de RH, y trabajadores	Anualmente.
2	Confeccionar plan de visitas de control	Director de	Director de	Primer semestre 2010.

	del sistema de GRH en las diferentes instalaciones del Hotel**.**	RH.	RH.	
3	Ejecutar los planes de visita y control a las instalaciones del Hotel.	Director de RH.	Director de RH y trabajadores del área	Anualmente.
4	Utilizar técnicas (entrevistas o encuestas) para conocer el grado de satisfacción de los clientes.	UEB. Comercial	Directores de áreas y clientes	Trimestralmente.
5	Reflejar historias de éxito en los murales para que pasen a ser mitos	Director de RH.	Director de RH y trabajadores del área	Anualmente.
6	Desarrollar Coloquios de Valores donde se ilustren las mejores prácticas.	Director de RH.	Trabajadores	Anualmente.
7	Exigir porque el equipo de dirección sea portador del sistema de valores de la organización permanentemente.	Director	Directores	Permanente
8	Confeccionar Boletines donde se divulguen las principales historias y acontecimientos relacionados con el cumplimiento de los valores.	Director de RH.	Trabajadores	Mensual

- Desarrollar una adecuada política de atención al hombre combinando adecuadamente estimulación moral y material.

Acciones.

	Acciones	Responsables.	Participantes	Fecha /cumplimiento.
1	Destacar en colectivo los aspectos positivos del trabajo operativo del personal en cada una de las áreas del Hotel.	Directores.	Trabajadores involucrados y colectivo laboral.	Permanente.
2	Reconocer a nivel del Hotel el	Director	Colectivo de la	Trimestralmente.

	desempeño de los trabajadores más destacados.		organización sindical.	
3	Exigir y controlar la implementación de la estrategia de atención al hombre.	Directores.	Trabajadores involucrados.	Permanente
4	Determinar necesidades de medios y equipos de protección individual en el puesto de trabajo.	Especialista de PHT.	Todas las Áreas	Anualmente.
5	Realizar estudios de riesgos en los puestos de trabajo	Especialista de PHT	Todas las Áreas	Permanente
6	Dotar al personal de los medios y equipos de protección necesarios.	Especialista de PHT	Directores	Permanente.

Fase IV: Mejora Continua.

Se precisa que para lograr una mejora continua con relación a la práctica de la gestión de los valores en la organización es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

1. Evaluar en qué medida los valores compartidos orientan y regulan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.
2. Ajustar y perfeccionar el sistema.

3.2.3 Evaluación de los valores compartidos reales y deseados formulados

Parte importante del proceso actuado es de igual forma la evaluación del rendimiento en el esfuerzo por darle cumplimiento a la estrategia de desarrollo de valores. Una estrategia de valores sin evaluación del desempeño sería solo un acto burocrático, por eso la evaluación del rendimiento en el esfuerzo por darle cumplimiento ala estrategia es el empleo de un mecanismo de control que debe garantizar el éxito en la implementación de la estrategia.

Para dirigir sobre la base de una estrategia de desarrollo de valores es necesario, ante todo, darse cuenta que su punto de partida es una decisión estratégica a largo plazo, donde los dirigentes deben convencerse que tienen que trabajar con ella y para ella, que no es ni un programa, ni una cosa agregada, sino un factor determinante para agregar valor y definir la manera de como debe vivir la organización. Su éxito depende de que todos los dirigentes

actúen de acuerdo a los valores que proclaman y, para ello, lo primero que tienen que hacer es cambiar ellos mismos, Pero, este cambio requiere de una gran voluntad para creer en el conjunto de valores definidos y de una perseverancia concentrada para ponerlos en acción.

A partir de la formulación de la Estrategia de Desarrollo de Valores del Hotel, el equipo de dirección en sesión plenaria estableció un sistema de control que facilitará la retroalimentación de la implementación de esta estrategia, en el sistema de control diseñado se establecieron como soporte de esta estrategia lo que sigue:

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS

1. La Estrategia de Desarrollo de Valores en el Hotel Rancho Luna-Faro Luna constituye el instrumento de dirección fundamental para este período.
2. Las decisiones estratégicas siempre estarán en correspondencia con la estrategia formulada.
3. La Estrategia de Desarrollo de Valores se revisará anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar la organización ante las condiciones cambiantes del entorno.
4. Se garantizará a través de los Órganos Colegiados de Dirección el seguimiento del cumplimiento de la estrategia diseñada, tomándose las acciones pertinentes en caso de detectar desviaciones
5. La evaluación del desempeño y Estimulación de Cuadros y Trabajadores tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

SISTEMA DE INFORMACIÒN.

1. Divulgar la Estrategia formulada en todo el Hotel, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su misión dentro de la misma.
2. Cada Director de Área rendirá información sobre el cumplimiento de la misma en los Órganos Colectivos de Dirección según cronograma establecido en el Plan de Acción Estratégico
3. Sistemáticamente informar a los trabajadores sobre los resultados de la Estrategia diseñada, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para lograr el cumplimiento exitoso de la misma.
4. Divulgar en toda la organización los resultados de los Coloquios de valores realizados como mecanismo de comunicación y motivación.

ORGANOS COLECTIVOS DE DIRECCIÒN Y SU PROGRAMACIÒN TEMÀTICA

Dentro de la programación temática de los Órganos Colectivos de Dirección aparecerá permanentemente el análisis del cumplimiento de la estrategia por Área, Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida y grado de consecución, estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos formulados y plan de acción para cada estrategia, según cronograma establecido en el Plan de Acción.

3.2.4 Supervisión y Ajuste del sistema diseñado

Un último paso para el desarrollo del proceso es el de supervisión y ajuste del sistema de valores. En la misma medida que el sistema de valores se convierta en criterios de orientación de la conducta, dicho sistema debe ser evaluado para lograr una mejora continua. Por eso es necesario evaluar las diferencias que puedan existir entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización. Esta confrontación de datos es el verdadero reto del cambio de cultura y del uso de los valores en la dirección.

Los objetivos de esta etapa del proceso son:

1. Medir la marcha de la implantación de la estrategia de valores y como ésta se operacionaliza en los procesos cotidianos.
2. Evaluar los ajustes que sean necesarios realizar a la estrategia de valores.
3. Reconocer los mejores desempeños en la realización de la estrategia de valores.

Objetivos contemplados en el sistema de control de la implementación de la estrategia diseñada

Tal mecanismo de medición es a través de una Auditoria del sistema de valores que sirve para revisar su puesta en marcha y su ejecución. Esta auditoria debe comprobar si las bases teóricas establecidas a través del sistema de valores diseñado se corresponden y son coherentes con la práctica organizacional. Es decir, si existe coherencia entre la filosofía y el discurso de los que dirigen la organización y los datos de la realidad.

Es por ello que este tipo de auditoria no es para sancionar, sino es una oportunidad para agregar valor y mejorar las operaciones que buscan como objetivos la coherencia entre el discurso y la acción, así como consolidar el compromiso a todos los niveles.

CONCLUSIÓN PARCIAL DEL CAPÍTULO III

Sembrar valores que lleguen a formar parte de las creencias de todos los que trabajan en una organización es todo un proceso, aspecto demostrado en el desarrollo del capítulo. Este proceso que tiene como principal motor a las personas y especialmente a los que dirigen la organización.

Como todo proceso tiene diferentes fases y todas ellas tienen que ir dirigidas a alinear a los trabajadores de la organización con los valores que se quieren jerarquizar para que le encuentren sentido a la labor que desempeñan en función de los objetivos y las estrategias que trace el equipo de dirección.

CONCLUSIONES

1. La Teoría General de la Administración en su desarrollo ha ido incorporando a las nuevas tendencias del pensamiento administrativo los cambios operados en el entorno; este aumento gradual de la velocidad de los cambios y la adaptación a ellos es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. La Administración por Valores es el enfoque en la administración moderna, introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo y su práctica diaria y humaniza el propósito básico de la empresa ofreciendo un marco global que permite rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes, lo cual se convierte en un gran reto para el equipo de dirección del Hotel Rancho Luna-Faro Luna.

2. En la profundización del diagnóstico estratégico interno, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en la necesidad de una estrategia de comunicación, en mejorar las condiciones de trabajo y los sistemas de estimulación y reconocimiento del personal, así como garantizar la elaboración de un plan de marketing que garantice mejorar la estabilidad en el funcionamiento del Hotel, la calidad del servicio que ofrece y un plan de capacitación dirigido a elevar el nivel cultural del colectivo de trabajadores, vinculando todo a un proceso de gestión integrado que responda a las exigencias de los clientes externos e internos del Hotel.

3. Se identificaron los valores compartidos reales y deseados del Hotel, logrando una amplia participación en su definición y conceptualización.

4. Queda establecida la Estrategia de Desarrollo de Valores del Hotel Faro- Luna Rancho-Luna para el período 2009-2011, constituyendo una guía para todos los directivos del Hotel.

5. Se elaboró un sistema de control que garantizará el proceso de retroalimentación necesaria en la implementación de la estrategia diseñada, tomando acciones correctivas en caso de detectarse desviaciones.

RECOMENDACIONES.

1. Implementar el sistema de control estratégico de gestión diseñado que permita no solo medir el cumplimiento de la estrategia sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva, enriqueciendo y actualizando anualmente la Estrategia de Desarrollo de Valores.

2. Dar a conocer la estrategia elaborada y lograr la implicación de los trabajadores en la implementación de la misma, manteniendo un sistema de información sistemática a los mismos, tomando las decisiones oportunas en caso de detectarse desviaciones.

3. Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica en la elaboración del diseño de las Estrategias de Valores, asumiendo por la organización los constantes cambios que se operan en el entorno cubano

BIBLIOGRAFIA.

Aguiar Arteaga, Dolores. (2004). *Auditoría constituyente de valores en la empresa de aseguramiento y servicios de la agricultura de Villa Clara*. Diploma, UCLV "Martha Abreu".

Ávila Leyva, Nilsa, Munilla, F., & Zayas, E. (1999). *Propuesta de un modelo para la formulación de estrategias a nivel empresarial y su aplicación en la empresa de transporte, servicios y abastecimientos del SIME*. Tesis en opción al título académico de Master en Ciencias.

Barthett, Alton C, & Kayser, Thomas A. (1997). *Cambio de la conducta organizacional*. México: Trillas.

Bases generales del perfeccionamiento empresarial. (1997). (p. 142). Cuba: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Boxwell, Robert J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja* (p. 139). McGraw Hill.

Cabrera González, L. . (2004). Nuevas Tecnologías, Democracia y Desarrollo. Presented at the Comunicación, cultura y desarrollo; Perspectivas, problemas y retos en el marco de la sociedad global, Universidad de Sevilla.

Cabrera González, Lien. (2004). *Procedimiento para la implementación del enfoque de valores como complemento de la dirección estratégica por objetivos en la empresa eléctrica de Villa Clara*. Diploma, UCLV "Martha Abreu".

Calviño, Manuel. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logos.

Código de ética de los cuadros del estado cubano: tomado de sistema de trabajo de los cuadros del estado y del gobierno. (1996).

Colectivo de autores. (2002). *Convocados por la diversidad*. La Habana: Pueblo y educación.

Cuesta, Armando. (1999). *Tecnología de la GRH*. La Habana: Academia.

Chacón Arteaga, Nancy. (1999). *Formación de valores morales*. La Habana: Academia.

Chacón Arteaga, Nancy. (2002). *Dimensión ética de la educación*. La Habana: Pueblo y educación.

Chacón Ramirez, Beatriz, & Zayas, E. (n.d.). *Propuesta de un modelo de Planeación*

Estratégica, su aplicación en Emprestur S.A sucursal Holguín hasta el año 2001. Maestría, Universidad de Holguín.

Chiavenato, Adalberto. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá : Mac Graw – Hill.

Davis, K, & Newstron, J.W. (1992). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. USA: Mac Graw – Hill.

De la Torre, Otmaro. (2006). *Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de gas manufacturado*. ISPJAE.

Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. (2007).

Díaz Llorca, C. (2002a). Dirección por valores: Algunas reflexiones para la acción. La Habana.

Díaz Llorca, C. (2002b). La dirección por valores en acción a través de un estudio de caso. La Habana.

Doimeadios Martínez, Roberto. (1998). *Metodología para la Planeación Estratégica del trabajo de los Círculos Infantiles*. Maestría, Universidad de Holguín.

Dolan, Simón. (1997). *La dirección por valores*. España: Mac Graw – Hill.

Dolan, Simón, & Martín, Irene. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión 2000.

ESADE. (1999). Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa, (1), 1-36.

Espinosa Illas, Hassel. (2005). *Estudio sobre los valores compartidos en la empresa industrial electrónica*. Diploma, CUJAE.

Fabelo Corzo, J. (2003). *Los valores y sus desafíos actuales*. La Habana: José Martí.

Fisher, Roger, & Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Barcelona: Gestión 2000.

Frondizi R. . (1972). *¿Qué son los valores?* (3º ed.). México.

Fundipe SA. (n.d.). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. Industrias gráficas CARO SL.

Gallardo López, T. (2004). *La educación en valores morales en el contexto empresarial: Hacia un modelo de superación a directivos*. Doctorado, UCLV “Martha Abreu”.

García, Salvador, & Dollan, S. (1999). *La Dirección por Valores* (p. 273). La Habana.

Godet. (1985). *Juan Bravo* (p. 637). Madrid: Días de Santos.

González Rey, F. (2003). Un análisis psicológico de los valores. In *Audiencias*

públicas de valores. La Habana: Asamblea del poder popular.

Gordon, T. (1997). *Comportamiento Organizacional* (5º ed.). México: Prentice Hall.

Hernández Quevedo, Roger, & Pérez, N. (1999). *La Dirección Estratégica de la Delegación territorial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Holguín*. Maestría, Universidad de Holguín.

Hernández Quindelán, Mayda, Munilla, F., & Zayas, E. (1999). *La Dirección Estratégica en la escuela de hotelería del municipio Rafael Freyre, una respuesta al desarrollo inversionista*. Maestría, Universidad de Holguín.

Kolesnicov, Nicolai. (1981). *Educación popular y preparación de los cuadros nacionales* (p. 518). Moscú: Progreso.

Krulak. (1998). Competencias Gerencial que caracterizan a un buen directivo cubano. *Eduniv*, (3).

López Bombino, L. (1994). *Ética del científico: Mínimo enfoque de un gran problema*. Ciudad de la Habana: Félix Valera.

Lugo, Elena. (1985). *Ética profesional para ingeniería* (p. 160). Puerto Rico: Mayagüez.

Luthas, Fred, & Krutner, R. (1995). *Modificación de la conducta organizacional* (8º ed.). México: Trillas.

Marin Ibáñez, R. (1993). Revista Española de Orientación y psicopedagogía, Volumen *4* No 5, 162. Dedicado a homenaje a D. Luis García Mediavilla. Artículo Orientación personal y valores.

Martínez Guillén, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrado objetivos y valores*. Madrid : Díaz de Santos.

Mintzberg, Henry. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. *Harvard Business Review*, 4-18.

Morales Cartaya, Alfredo. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Doctorado, Universidad de La Habana.

O' Connor, Michael. (1997). *Dirección por Valores*. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez Delgado, Tania. (2006). *La gestión por competencias como centro integrador de la actividades fundamentales de la GRH*. ISPJAE.

Pérez Yera A., & Kabrin V. (1984). La función autovalorativa en el mecanismo sociopsicológico de la autorregulación. *Boletín de psicología de Hospital Psiquiátrico de la Habana*, (Extraordinario), 4-11.

Ro Keach, M. (1973). *The Nature of Human Valves*. New York: Free Press.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México:

Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, Stephen. (1993). *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones* (p. 735). Prentice Hall.

Rodríguez López, J. (n.d.). *Apuntes*, *2*(Suplemento especial).

Rodríguez Méndez, Leonardo. (1999). *Sistema Psicocorrectivo para influir en la autorregulación de pacientes con estado de ansiedad patológica*. Doctorado, Universidad de La Habana.

Schein, Edgar. (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo* (pp. 10 – 250). Barcelona: Plaza & Jones.

Shein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Socorro Puentes, Nelson. (2004). *Diseño de un procedimiento para gestionar valores en el contingente Blas Roca Calderío*. CUAJE: CETDIR.

Steiner, G.A. . (1996). *Planeación estratégica: lo que todo directivo debe saber*. México: CECSA.

Suárez, Sotolongo. (2006). *Cuadro de mando integral para el control de la gestión de RRHH*. Maestría, ISPJAE.

Valls, Antonio. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

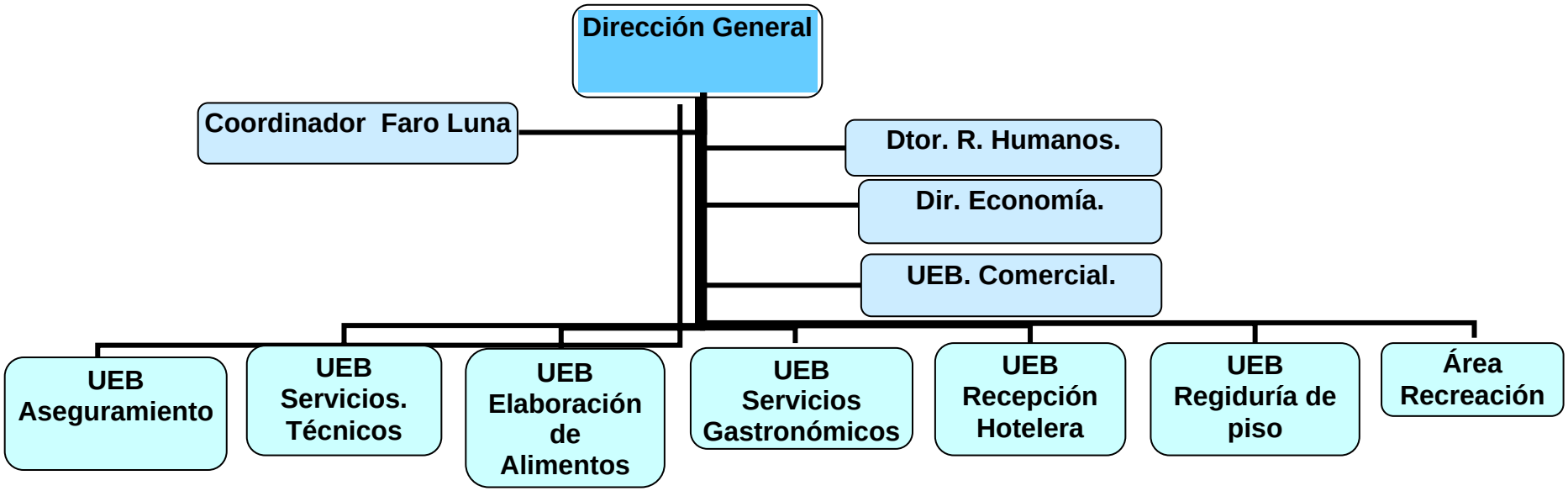
Vigotsky, L.S. (1987). *El desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Científico técnica.

Wirther, William B., & Davis, K. (n.d.). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill.

Zayas Agüero, Pedro M. (2003). *Concepción teórico metodológica sobre procesos de selección de personal*. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de La Habana.

ANEXOS

Anexo 1: ORGANIGRAMA. HOTEL CLUB AMIGO RANCHO LUNA- FARO DE LUNA



Anexo 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Organización y desarrollo del proceso de planificación en la instalación.

Este proceso es llevado a cabo en el Hotel, teniendo en cuenta las indicaciones metodológicas y directivas llegadas desde los Ministerios de Turismo y el de Economía y Planificación, así como las concretas dictadas por el Grupo Cubanacán. A través de ellas, es que se estructura el plan.

Se analiza en el Consejo de Dirección todo lo relacionado con los Lineamientos y Directivas, así como aquellos Indicadores que son Directivos, después cada Área del Hotel elabora sus propuestas y son discutidas con los trabajadores del Área, estas propuestas son aprobadas en el Consejo de Dirección y con posterioridad son discutidas con la Dirección del Grupo Cubanacán y del Mintur, para finalmente ser aprobadas y firmadas por el Ministro del turismo.

El plan se desglosa mensualmente y por cada área de responsabilidad, discutiéndose los resultados reales comparados, con los trabajadores y en el Consejo de Dirección del Hotel.

La Dirección Contable – Financiera del Hotel es la encargada de centrar todo el proceso del Plan, logrando que el mismo en su conjunto de cómo resultado indicadores de eficiencia.

2. Planificación Estratégica.

En el Hotel la planificación estratégica tiene una proyección de 4 años, que es coincidente con las proyecciones de trabajo del Grupo Cubanacán. Esta proyección ha sido diseñada para ese período, de tiempo, atendiendo a que es una instalación de nueva creación, donde directivos y trabajadores se esfuerzan por ganar en experiencia y especialización.

Realmente el Hotel realiza su proyección estratégica con perspectiva optimista, ya que recogerá resultados en el cumplimiento del plan trazado, en el primer año de esa proyección.

El Hotel Rancho Luna Faro de Luna –se ha planteado la siguiente:

Misión

“Hotel Rancho Luna Faro de Luna, ubicado a ambos extremos de la playa Rancho Luna, en Cienfuegos, destinado principalmente a prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes. Hotel todo incluido y de playa que brinda a sus clientes una

experiencia atractiva, en un entorno natural, sobre la base de un trabajo en equipo, dinámico y hospitalario, en función de la satisfacción del cliente“.

Visión:

“El Hotel Rancho Luna Faro de Luna es líder en la hotelería en Cienfuegos, donde el entorno natural, el calor humano, la calidad del servicio, el trabajo profesional y en equipo, la hospitalidad y el entretenimiento, acompañan su estancia.”.

3. Dirección por Objetivos

Una vez que el Hotel haya entrado en el proceso de perfeccionamiento, el método de Dirección a utilizar es Dirección por Objetivos. En el se reflejarán los objetivos difíciles pero no imposibles, que comprometan a todos los trabajadores pero que no los desestimule por parecer inalcanzables, también se operará con los resultados específicos a lograr en un tiempo determinado (corto alcance), estableciéndose rigurosamente el sistemático chequeo de su cumplimiento, buscando de esta forma que se comprenda por el universo laboral, que la suma de los resultados de cada trabajador es el resultado final del Hotel.

Principales Objetivos Estratégicos del Hotel Faro Luna – Rancho Luna.

No.	Objetivos estratégicos a alcanzar	Período de cumplimiento	Responsable
1	Fortalecer la gestión de calidad para incrementar la satisfacción de los turistas, aplicando el Plan de Acciones diseñado para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Hotel, basados en Normas ISO 9000: 2000, paro lo cual se pretende implantar el sistema de higiene HACCP; implantar los costos de calidad en todas las áreas de resultados claves; implantar el sistema de gestión medioambiental basados en las Normas ISO 14000: 2000.	2009	Director
2	Consolidar el Programa Energético del Hotel al 100%, reduciendo los consumos para alcanzar los índices de eficiencia energética presupuestados en cada año subsiguiente	2007-2009	UEB Servicios Técnicos

3	Contribuir al mejoramiento de la eficiencia del Grupo Cubanacán, alcanzando un índice de costos y gastos de 0.70 centavos por CUC de ingreso sostenido en los tres siguientes años.	2007-2009	Director
4	Superar la cifra de turistas día extranjeros en un 5% cada año.	2007-2010	UEB Comercial
5	Sostener un ciclo de cobros de las ventas a crédito de 3% de Cuentas por cobrar.	2007-2010	UEB Comercial
6	Reparar los módulos de las habitaciones del hotel Faro-Luna.	2009	UEB Servicios Técnicos
7	Mantener la condición de Listos en la Segunda Etapa.	2007-2009	Dirección General
8	Llevar a un mínimo bajando las cifras de hechos delictivos y con ello las pérdidas por estas causas.	2007-2010	Dirección General
9	Alcanzar en el Sistema de Protección Física un 85 % de efectividad.	2007-2010	Director General
10	Lograr los siguientes indicadores: • Ventas …….. 4790.0 • Utilidades del periodo ……. 430.0 • Índice de gasto total por peso de ingreso total…….. 0.91	2010	Director General

Principales Objetivos d el Hotel Faro Luna – Rancho Luna. Año 2007

No.	Objetivos a alcanzar en el año	Período de cumplimiento	Responsable
1	Fortalecer la gestión de calidad para incrementar la satisfacción de los turistas, aplicando el Plan de Acciones para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basados en Normas ISO 9000: 2000.	2007	Director
2	Implementar el Programa Energético del	2007	UEB

	Hotel al 100%, reduciendo los consumos para alcanzar los índices de eficiencia energética presupuestados		Servicios Técnicos
3	Contribuir al mejoramiento de la eficiencia del Grupo Cubanacán, alcanzando un índice de costos y gastos de 0.70 centavos por CUC de ingreso.	2007	Director
4	Alcanzar 79700 turistas día extranjeros y superar la cifra hasta el 2009.	2007	UEB Comercial
5	Obtener un ciclo de cobros de las ventas a crédito de 43 días, mejorándola en años posteriores.	2007	UEB Comercial
6	Ejecutar las reparaciones aprobadas para Faro Luna y la Ampliación del bar de la piscina de Rancho Luna.100%.	2007	UEB Servicios Técnicos
7	Mantener la condición de Listos en la Segunda Etapa.	2007-2009	Dirección General
8	Reducir los hechos delictivos y con ello las pérdidas por estas causas.	2007	Dirección General
9	Alcanzar en el Sistema de Protección Física un 85 % de efectividad.	2007-2010	
10	Lograr los siguientes indicadores: Ventas……. 4757.2 mp Utilidades del periodo…… 259.2 mp Índice de gasto total por peso de ingreso total. 0.93	2007	Dirección General

Anexo 3: IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

Estimado compañero:

Esta encuesta tiene como principal objetivo determinar las capacidades internas de la organización a partir de identificar sus fortalezas, también conocer las debilidades que pueden afectar el desempeño. La sinceridad con que responda facilitará el propósito mencionado.

Responda:

Mencione los aspectos qué, según su consideración, constituyen fortalezas en la organización.

_____
_____
_____
_____
_____

Mencione los aspectos qué, según su consideración, constituyen debilidades en la organización.

_____
_____
_____
_____
_____

Le agradecemos sinceramente su colaboración.

Anexo 4: TABLA DE FRECUENCIA

Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	16	15,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	90	84,9		
Total		106	100,0		

Preparación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	17	16,0	44,7	44,7
	debilidad	21	19,8	55,3	100,0
	Total	38	35,8	100,0	
Perdidos	Sistema	68	64,2		
Total		106	100,0		

Disciplina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	19	17,9	70,4	70,4
	debilidad	8	7,5	29,6	100,0
	Total	27	25,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	74,5		
Total		106	100,0		

Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	2	1,9	11,1	11,1
	debilidad	16	15,1	88,9	100,0
	Total	18	17,0	100,0	
Perdidos	Sistema	88	83,0		
Total		106	100,0		

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	5	4,7	22,7	22,7
	debilidad	17	16,0	77,3	100,0
	Total	22	20,8	100,0	
Perdidos	Sistema	84	79,2		
Total		106	100,0		

Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	5	4,7	62,5	62,5
	debilidad	3	2,8	37,5	100,0
	Total	8	7,5	100,0	
Perdidos	Sistema	98	92,5		
Total		106	100,0		

Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	14	13,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	92	86,8		
Total		106	100,0		

Estimulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	25	23,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	81	76,4		
Total		106	100,0		

Estabilidad en el funcionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	14	13,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	92	86,8		
Total		106	100,0		

Comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	25	23,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	81	76,4		
Total		106	100,0		

Calidad de los servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	2	1,9	6,1	6,1
	debilidad	31	29,2	93,9	100,0
	Total	33	31,1	100,0	
Perdidos	Sistema	73	68,9		
Total		106	100,0		

Productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	8	7,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	98	92,5		
Total		106	100,0		

Estabilidad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	3	2,8	18,8	18,8
	debilidad	13	12,3	81,3	100,0
	Total	16	15,1	100,0	
Perdidos	Sistema	90	84,9		
Total		106	100,0		

Sentido de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	32	30,2	88,9	88,9
	debilidad	4	3,8	11,1	100,0
	Total	36	34,0	100,0	
Perdidos	Sistema	70	66,0		
Total		106	100,0		

Recursos necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	9	8,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	97	91,5		
Total		106	100,0		

Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	1	,9	5,6	5,6
	debilidad	17	16,0	94,4	100,0
	Total	18	17,0	100,0	
Perdidos	Sistema	88	83,0		
Total		106	100,0		

Eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	9	8,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	97	91,5		
Total		106	100,0		

Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	9	8,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	97	91,5		
Total		106	100,0		

Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	1	,9	20,0	20,0
	debilidad	4	3,8	80,0	100,0
	Total	5	4,7	100,0	
Perdidos	Sistema	101	95,3		
Total		106	100,0		

Relaciones humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	55	51,9	88,7	88,7
	debilidad	7	6,6	11,3	100,0
	Total	62	58,5	100,0	
Perdidos	Sistema	44	41,5		
Total		106	100,0		

Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	12	11,3	85,7	85,7
	debilidad	2	1,9	14,3	100,0
	Total	14	13,2	100,0	
Perdidos	Sistema	92	86,8		
Total		106	100,0		

Métodos de dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fortaleza	2	1,9	33,3	33,3
	debilidad	4	3,8	66,7	100,0
	Total	6	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	100	94,3		
Total		106	100,0		

Idoneidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	3	2,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	103	97,2		
Total		106	100,0		

Selección del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	2	1,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	104	98,1		
Total		106	100,0		

Atención al trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	7	6,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	99	93,4		
Total		106	100,0		

Información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	7	6,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	99	93,4		
Total		106	100,0		

Seguridad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	3	2,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	103	97,2		
Total		106	100,0		

Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	debilidad	8	7,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	98	92,5		
Total		106	100,0		

Experiencia

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	**16**	**-**	**90**	**106**

Preparación

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	**17**	**21**	**68**	**106**

Disciplina

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	**19**	**8**	**79**	**106**

Condiciones de trabajo

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	2	16	88	106

Comunicación

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	5	17	84	106

Trabajo en equipo

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	5	3	98	106

Reconocimiento

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	14	92	106

Estimulación

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	25	81	106

Estabilidad en el funcionamiento

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	14	92	106

Comercialización

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	25	81	106

Calidad en los servicios

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	2	31	81	106

Productividad

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	8	98	106

Estabilidad laboral

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	3	13	90	106

Sentido de pertenencia

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	32	4	70	106

Recursos necesarios

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	9	97	106

Eficiencia

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	1	17	88	106

Eficacia

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	9	97	106

Control

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	9	97	106

Liderazgo

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	1	4	101	106

Relaciones humanas

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	55	7	44	106

Responsabilidad

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	12	2	92	106

Métodos de dirección

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	2	4	100	106

Idoneidad

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	3	103	106

Selección del personal

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	2	104	106

Atención al trabajador

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	7	99	106

Información

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	7	99	106

Seguridad laboral

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	3	103	106

Motivación

	Fortaleza	Debilidad	Perdidos	Total
Frecuencia	0	8	98	106

Anexo 5: TABLA DE FRECUENCIA

Cooperatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	7	6,6	28,0	28,0
	prioridad 2	8	7,5	32,0	60,0
	prioridad 3	4	3,8	16,0	76,0
	prioridad 4	2	1,9	8,0	84,0
	prioridad 5	4	3,8	16,0	100,0
	Total	25	23,6	100,0	
Perdidos	Sistema	81	76,4		
Total		106	100,0		

Integralidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	5	4,7	9,8	9,8
	prioridad 2	15	14,2	29,4	39,2
	prioridad 3	11	10,4	21,6	60,8
	prioridad 4	6	5,7	11,8	72,5
	prioridad 5	14	13,2	27,5	100,0
	Total	51	48,1	100,0	
Perdidos	Sistema	55	51,9		
Total		106	100,0		

Respeto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	2	1,9	8,7	8,7
	prioridad 2	5	4,7	21,7	30,4
	prioridad 3	7	6,6	30,4	60,9
	prioridad 4	5	4,7	21,7	82,6
	prioridad 5	4	3,8	17,4	100,0
	Total	23	21,7	100,0	
Perdidos	Sistema	83	78,3		
Total		106	100,0		

Honestidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	14	13,2	28,6	28,6
	prioridad 2	7	6,6	14,3	42,9
	prioridad 3	12	11,3	24,5	67,3
	prioridad 4	13	12,3	26,5	93,9
	prioridad 5	3	2,8	6,1	100,0
	Total	49	46,2	100,0	
Perdidos	Sistema	57	53,8		
Total		106	100,0		

Satisfacción cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	6	5,7	24,0	24,0
	prioridad 2	6	5,7	24,0	48,0
	prioridad 3	4	3,8	16,0	64,0
	prioridad 4	6	5,7	24,0	88,0
	prioridad 5	3	2,8	12,0	100,0
	Total	25	23,6	100,0	
Perdidos	Sistema	81	76,4		
Total		106	100,0		

Profesionalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	42	39,6	59,2	59,2
	prioridad 2	12	11,3	16,9	76,1
	prioridad 3	8	7,5	11,3	87,3
	prioridad 4	4	3,8	5,6	93,0
	prioridad 5	5	4,7	7,0	100,0
	Total	71	67,0	100,0	
Perdidos	Sistema	35	33,0		
Total		106	100,0		

Discreción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	3	2,8	13,0	13,0
	prioridad 2	4	3,8	17,4	30,4
	prioridad 3	4	3,8	17,4	47,8
	prioridad 4	8	7,5	34,8	82,6
	prioridad 5	4	3,8	17,4	100,0
	Total	23	21,7	100,0	
Perdidos	Sistema	83	78,3		
Total		106	100,0		

Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	5	4,7	13,9	13,9
	prioridad 2	6	5,7	16,7	30,6
	prioridad 3	5	4,7	13,9	44,4
	prioridad 4	15	14,2	41,7	86,1
	prioridad 5	5	4,7	13,9	100,0
	Total	36	34,0	100,0	
Perdidos	Sistema	70	66,0		
Total		106	100,0		

Altruismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	8	7,5	27,6	27,6
	prioridad 2	4	3,8	13,8	41,4
	prioridad 3	6	5,7	20,7	62,1
	prioridad 4	5	4,7	17,2	79,3
	prioridad 5	6	5,7	20,7	100,0
	Total	29	27,4	100,0	
Perdidos	Sistema	77	72,6		
Total		106	100,0		

Laboriosidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 2	2	1,9	8,3	8,3
	prioridad 3	5	4,7	20,8	29,2
	prioridad 4	6	5,7	25,0	54,2
	prioridad 5	11	10,4	45,8	100,0
	Total	24	22,6	100,0	
Perdidos	Sistema	82	77,4		
Total		106	100,0		

Sentido de pertenencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 2	7	6,6	22,6	22,6
	prioridad 3	6	5,7	19,4	41,9
	prioridad 4	9	8,5	29,0	71,0
	prioridad 5	9	8,5	29,0	100,0
	Total	31	29,2	100,0	
Perdidos	Sistema	75	70,8		
Total		106	100,0		

Idoneidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	1	,9	2,8	2,8
	prioridad 2	12	11,3	33,3	36,1
	prioridad 3	10	9,4	27,8	63,9
	prioridad 4	9	8,5	25,0	88,9
	prioridad 5	4	3,8	11,1	100,0
	Total	36	34,0	100,0	
Perdidos	Sistema	70	66,0		
Total		106	100,0		

Disciplina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	6	5,7	20,0	20,0
	prioridad 2	7	6,6	23,3	43,3
	prioridad 3	9	8,5	30,0	73,3
	prioridad 5	8	7,5	26,7	100,0
	Total	30	28,3	100,0	
Perdidos	Sistema	76	71,7		
Total		106	100,0		

Solidaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	1	,9	8,3	8,3
	prioridad 2	5	4,7	41,7	50,0
	prioridad 3	3	2,8	25,0	75,0
	prioridad 4	2	1,9	16,7	91,7
	prioridad 5	1	,9	8,3	100,0
	Total	12	11,3	100,0	
Perdidos	Sistema	94	88,7		
Total		106	100,0		

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 2	1	,9	16,7	16,7
	prioridad 4	2	1,9	33,3	50,0
	prioridad 5	3	2,8	50,0	100,0
	Total	6	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	100	94,3		
Total		106	100,0		

Sistematicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 3	1	,9	12,5	12,5
	prioridad 4	4	3,8	50,0	62,5
	prioridad 5	3	2,8	37,5	100,0
	Total	8	7,5	100,0	
Perdidos	Sistema	98	92,5		
Total		106	100,0		

Compañerismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	1	,9	10,0	10,0
	prioridad 3	1	,9	10,0	20,0
	prioridad 4	3	2,8	30,0	50,0
	prioridad 5	5	4,7	50,0	100,0
	Total	10	9,4	100,0	
Perdidos	Sistema	96	90,6		
Total		106	100,0		

Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	prioridad 1	4	3,8	14,3	14,3
	prioridad 2	2	1,9	7,1	21,4
	prioridad 3	6	5,7	21,4	42,9
	prioridad 4	5	4,7	17,9	60,7
	prioridad 5	11	10,4	39,3	100,0
	Total	28	26,4	100,0	
Perdidos	Sistema	78	73,6		
Total		106	100,0		

Cooperatividad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	7	8	4	2	4	25

Integralidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	5	15	11	6	14	51

Respeto

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	2	5	7	5	4	23

Honestidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	14	7	12	13	3	49

Satisfacción del cliente

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	6	6	4	6	3	25

Profesionalidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	42	12	8	4	5	71

Discreción

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	3	4	4	8	4	23

Calidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	5	6	5	15	5	36

Altruismo

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	8	4	6	5	6	29

Laboriosidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	-	2	5	6	11	24

Sentido de pertenencia

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	0	7	6	9	9	31

Idoneidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	1	12	10	9	4	36

Disciplina

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	6	7	9	0	8	30

Solidaridad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	1	5	3	2	1	12

Comunicación

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	0	1	0	2	3	6

Sistematicidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	0	0	1	4	3	8

Compañerismo

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	1	0	1	3	5	10

Responsabilidad

	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4	Prioridad 5	Total
Frecuencia	4	2	6	5	11	28

Los principales valores identificados dentro de las prioridades fueron:

- Profesionalidad
- Integralidad
- Honestidad
- Idoneidad
- Sentido de pertenencia

Anexo 6: MATRIZ DE IMPACTO

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	TOTAL
F 1	-	X	X	X	X		X	X	-	-	6
F 2	-	X	X	X	X		X	X	-	-	6
F 3	-	X	-	X	X		X	X	-	-	5
F 4	-	X	-	X	-		-	X	-	-	3
D 1	-	X	X	X	X		-	X	-	-	5
D 2	-	X	-	X	X		X	X	X	-	6
D 3	-	X	-	X	X		-	X	X	-	5
D 4	-	X	-	X	X		X	X	X	-	6
D 5	-	X	-	X	X		X	X	X	-	6
D 6	-	X	X	X	X		X	X	X	-	7
TOTAL	0	10	4	10	9		7	10	5		

Anexo 7: PLAN ESTRATÉGICO DE LOS CUADROS Y RESERVAS.

2008 -2009

MISIÓN:

"Somos la puerta que a Ud. abre nuevos horizontes al bienestar, la cultura y el Patrimonio en un ambiente clásico, seguro y familiar, garantizando la exclusividad con un servicio que invita a regresar".

Con el propósito de garantizar el perfeccionamiento y desarrollo de la instalación y dar respuesta a su vez a las necesidades crecientes de los clientes, en un ambiente confortable y diverso, el Hotel RANCHO LUNA FARO LUNA tiene como:

VISIÓN:

"Seremos un Hotel distinguido por su alta calidad humana y con un servicio que hará regresar a los clientes"

- **Valores Que Desarrolla El Hotel Rancho Luna Faro Luna**
- Responsabilidad ante el trabajo: Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- Honestidad: Conducta leal con la institución, la sociedad y consigo mismo que facilite la entrega al trabajo e inspire la confianza de sus jefes, colegas y clientes.
- Humanismo: Reacción consecuente con la esencia de la Revolución cubana de respeto a los hombres, defensa de los derechos ciudadanos y la consideración del ser humano como lo más importante para el progreso social.
- Patriotismo: Lealtad a los principios de la Revolución cubana de defensa a la autodeterminación, protección a la identidad nacional del pueblo y trasmisión de una imagen que refleje la riqueza histórica del país.
- Amor al trabajo: Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, profesionalidad y la convicción de brindar al cliente lo mejor de sí con alto sentido de la responsabilidad social adquirida.
- Compañerismo: Sentido de pertenencia a un grupo, tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.
- Sencillez: Comportamiento moderado del hombre que refleje con objetividad las condiciones reales de vida acorde a la situación económica y social del país, el territorio, el sector y el individuo.

Los Objetivos de Trabajo de la instalación para el año 2008 son:

Objetivo No. 1:

Mejorar la eficiencia del complejo hotelero Hotel Rancho Luna Faro Luna en alcanzar un índice de costos y gastos de 57.4 centavos por CUC de ingresos y de 99.0 centavos en moneda total por peso de ingreso.

Objetivo No. 2:

Obtener una utilidad 355.8CUC

Objetivo No. 3:

Alcanzar 8580 Turistas días extranjeros.

Objetivo No. 4:

Alcanzar 6675 turistas días nacionales.

Objetivo No. 5:

Obtener un ciclo de cobros de las ventas a crédito de 61 días y lograr que el saldo de cuentas por cobrar vencidas en el extrajero no supere el 10% del total.

Objetivo No 6:

Garantizar el cumplimiento de los planes de medidas confeccionados para dar respuesta a los planteamientos derivados del análisis del discurso del Segundo Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, General de Ejercito Raúl Castro Ruz, el pasado 26 de julio del 2007 y para dar solución a las insuficiencias y deficiencias detectadas por el control gubernamental.

Objetivo No. 7:

Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro de los portadores energéticos: los combustibles, la electricidad y además el agua, que permitan reducir los consumos garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año 2008 .

Objetivo No. 8:

Continuar perfeccionando la Gestión del Capital Humano en el Hotel.

Objetivo No. 9

Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad.

Objetivo No. 10

Incrementar la disciplina , el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción.

Objetivo No. 11:

Lograr elevados niveles de seguridad y protección reduciendo los hechos delictivos y las perdidas por estas causas.

Objetivo No. 12:

Mantener la condición de Listo para la Defensa en la II Etapa, así como lograr resultados positivos en el recontrol del MINFAR, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en cada uno de los aspectos siguientes:

- Preparación de la economía.
- Lucha armada.
- Medidas de orden interior
- Defensa Civil

Objetivos Específicos:

- Lograr que todos los cuadros y reservas sean poseedores de una alta cultura general, eleven su nivel educativo y dominen los elementos principales de la cultura general de los países emisores de turistas.

- Posibilitar que todos transiten hacia niveles educacionales superiores a los que cada uno tiene por modalidades existentes en el país y que lo puedan realizar desde sus puestos de trabajo.

- Instrumentar el aprendizaje masivo de idiomas extranjeros que posibilite que cada cuadro y trabajador domine el nivel idiomático que su desempeño requiera y puedan avanzar hacia el conocimiento de otros idiomas adicionales.

- Garantizar la preparación a corto, mediano y largo plazo mediante un modelo de superación continuo, moderno y obligatorio.

- Trabajar con una cantera de jóvenes que puedan llegar a ser cuadros a nivel de la empresa y a los graduados universitarios en período de adiestramiento por ser cantera natural de cuadros.

- Prepararlos como medio para proveer y desarrollar aptitudes y destrezas que deben poseer los dirigentes de nuestra institución.

.

ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PREPARACIÓN POLÍTICA E IDEOLÓGICA COMO ESTRATEGIA MAESTRA PRINCIPAL.

La superación político ideológica y la defensa de la patria por todos los cuadros y reservas del Hotel, adquiere una importancia primordial y en la gestión sistemática de la capacitación y requiere de una atención por todos los niveles de dirección.

La preparación político ideológica constituye una estrategia maestra principal que está presente en todas las acciones de superación y de formación de los estudiantes, trabajadores y cuadros, materializándose en los planes de estudios y en los de capacitación en los propios centros de trabajo. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos políticos-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de los trabajadores del turismo. Para llevar a cabo esta preparación se ejecutarán las siguientes acciones:

a) Estudio y discusión colectiva de discursos, intervenciones, mesas redondas y otros materiales de interés a este propósito.

b) Analizar en consejos de dirección y reuniones de colectivos laborales, materiales, informes, estudios de casos y otros que ayuden a comprender y tomar medidas para elevar el estado político moral y la prevención.

c) Toda acción de los planes de capacitación tendrá definido el mensaje político ideológico que debe alcanzar.

Las actuales condiciones exigen prestarle la mayor atención a preparar a todos los cuadros para defender a la Revolución en cualquier circunstancia, por lo que en nuestra empresa se trabajará en capacitarlos de acuerdo a los siguientes objetivos:

a) Las probables formas de agresión económica y militar contra Cuba y las formas de prevenirlas.

b) Que todos conozcan los planes de cada lugar para las etapas sucesivas de defensa antes una agresión a nuestro país.

c) Organizar las formas de asegurar la participación de todos los cuadros en la preparación de la defensa del país y del paso al estado de guerra.

d) Los principales conceptos sobre la defensa nacional que son orientados para todas las dependencias y trabajadores.

Las acciones a desarrollar para la Preparación política e ideológico como una Estrategia Maestra Principal son las siguientes.

- Día de la Preparación de los Cuadros.
- Curso de Actualización en la Preparación Política e Ideológica
- Taller sobre el Código de Ética
- Debate y análisis sobre la situación actual y tendencia de América Latina.
- Seminario sobre la influencia de la figura y pensamiento de Fidel en la situación actual de las Américas.
- Debate sobre la repercusión del recrudecimiento del bloqueo a Cuba en el desarrollo y comercialización como destino turístico
- Seminario Taller. Concepto de Revolución y de Batallas de ideas.

ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS 4 COMPONENTES

1. PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA

Esta preparación debe abarcar los principales conceptos de dirección de la Defensa Nacional, la periodicidad del surgimiento y desarrollo de la guerra, las formas probables de agresión militar y las acciones para enfrentarlas y el paso al estado de guerra.

Los temas serán los siguientes:

- Concepto de la guerra de todos el Pueblo
- Actualización y preparación de los Cuadros para la defensa
- Preparación práctica Operación Caguairán
- Consejo de Defensa para Tiempo de Guerra
- Lucha contra la corrupción e el delito e ilegalidades, Resolución 13 del MAC y la 297 del Control Interno (resaltar las conductas positivas y administrativas tomadas).
- Sistema de Seguridad y Protección
- Secreto estatal (actualización de las listas de información clasificada por el MININT)
- Seguridad Informática
- Meteoro
- Día de la Defensa
- Actualización sobre la droga.
- Actualización sobre temas de Inmigración y Extranjería.
- Curso de actualización de Seguridad Informática
- Curso de Protección contra Incendios. Nuevos sistemas de detección.

2. LA PREPARACIÓN ECONÓMICA

Como se establece en la estrategia nacional este componente debe reforzarse la preparación en: Control interno, el análisis de los estados financieros, manejo del presupuesto, sistema de auditorias, disciplina económica y financiera, lucha contra el descontrol, delito y la corrupción. En el sector se instrumentarán medidas para:

Desarrollar un Programa de Preparación y Superación Económica de los Cuadros y Reservas que permita elevar su Cultura Económica incluya:

- Capacitar en los Cursos de Control Interno, Contabilidad y Finanzas y Análisis e Interpretación de Estados Financieros al 90% de los Cuadros que no los han recibido.
- Participación de Cuadros y Reservas del área Económica en Diplomados Básicos y una vez vencidos estos, en los Diplomados de la Especialidad.
- Capacitar al 100% de los Cuadros y Reservas mediante el análisis y discusión de las deficiencias detectadas en Controles y Auditorias.
- Para los cuadros y reservas no universitarios se pueden concebir planes específicos de superación y el acceso a estudiar las carreras de Lic. en Contabilidad y Finanzas ó Licenciado en Economía por las modalidades ofrecidas nacionalmente por el MES y a través del propio acceso a las sedes universitarias municipales.

Los acciones a incluir en este componente son:

- Seminario Taller de Resolución 297.
- Combate en el Frente Económico. Fortalecimiento de la conciencia económica
- Curso de Confección del Presupuesto
- Curso de actualización de Contabilidad y Finanzas
- Preparación Metodológica Resolución 1/ 2006 del MINTUR
- Preparación Metodológica Resolución 92 del MINTUR
- Curso teórico- practico sobre los Sistemas de Inventarios
- Taller sobre métodos para la reducción de costos y gastos en la gestión económica
- Preparación Metodológica Resolución 111/2006 del MINTUR Manual de Contabilidad para las entidades del Sistema de Turismo.

3. PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN

Como se establece en la estrategia nacional este componente debe garantizar el dominio y empleo de las teorías de dirección mediante proceso de asimilación crítica identificando las necesidades de cada equipo de dirección, estudiar las experiencias cubanas adaptándolas de forma creadora a sus condiciones en procesos de dirección, el perfeccionamiento empresarial y la introducción de la dirección estratégica y la DPO.

En el hotel se debe:

-Desarrollar un Programa de Preparación y Superación en Dirección para el 100% de los Cuadros y Reservas que incluya:

- La capacitación de los Cuadros y Reservas en los Cursos de Dirección Estratégica.
- La capacitación de los Cuadros y Reservas en Cursos o seminarios de Dirección por Valores.
- La capacitación de los Cuadros y Reservas en las Conferencias de Perfeccionamiento Empresarial en las Entidades que lo requieran.

-Contribuir a la preparación del 100% del personal que integra la Reserva a todos los niveles.

Los temas en este componente son los siguientes:

- Curso de Métodos y Estilo de Dirección
- Taller de Dirección Estratégica Empresarial avanzada. Principios modernos de dirección.
- Creatividad de Dirección
- Reglamento Disciplinario Ramal
- Diplomado en Liderazgo
- Curso teórico practico Comunicación Integral. Relación Líder miembro
- Taller. Métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores
- Preparación Metodológica Resolución 50/2004
- Preparación Metodológica Resolución 23/ MINTUR para las E.M. Reglamento de relaciones con extranjeros.
- Preparación Metodológica. Resolución 196/ 99, con la modificación a partir de la resolución 236/2004 y la R-197/99
- Día de la Preparación de los Cuadros. Reglamento del trabajo con los Cuadros del sistema de Turismo
- Día de preparación de los Cuadros. Carta Circular 22/2006 del CECM. Medidas para fortalecer el trabajo de la Reserva de Cuadros
- Curso de Entrenador de Entrenadores. Categorización

4. LA SUPERACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

La estrategia nacional establece que este componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades de la profesión o puesto específico que debe alcanzar el cuadro o reserva para tener éxitos, se parte del diagnostico de necesidades individuales según la misión y visión de la organización en la que trabaja, lo que es válido al MINTUR y deberá trabajarse en:

-Desarrollar la Preparación Técnico Profesional del 100% de los Cuadros y Reservas mediante su participación en los Programas que a continuación se relacionan:

- Preparación Idiomática del 100% de los Cuadros y Reservas, que lo requieran, mediante el IDIOMÁS u otros Cursos de Idiomas.
- Preparación del 100% de los Cuadros y Reservas en los contenidos de la Escuela de la Baja Turística.
- Continuar la Preparación del 100% de los Cuadros y Reservas que lo requieran en Informática.
- Preparación del 100% de los Cuadros y Reservas que lo requieran en los Sistemas Integrales de Gestión Empresarial, Sistemas de Gestión de Calidad.
- Continuar la preparación del 100% de los Cuadros de las áreas de Recursos Humanos en el trabajo con los indicadores de eficiencia de la fuerza laboral así como la preparación del 100% de los Cuadros de las áreas de Recursos Humanos.
- Cumplir la planificación de la preparación jurídica e integral de los cuadros, reservas y funcionarios a través de la implementación de la Circular 17 de Lage de los Días de la Preparación.
- Continuar en correspondencia con lo establecido la preparación posgraduada de los Cuadros y Reservas del MINTUR que son graduados universitarios y su incorporación en las diferentes especialidades de postgrado.
- Continuar la preparación del 100% de los Cuadros y Reservas en Gestión Medio ambiental.
- Continuar la acreditación de los cuadros como Instructores, hasta lograr acreditar al 100% de los mismos.
- Aprovechar al 100% de los especialistas extranjeros altamente calificados que trabajan en el país por los contratos y convenios aprobados, como los de las empresas en contrato de administración extranjera, empresas mixtas y los que vienen por otros acuerdos de colaboración debidamente autorizados.

Las acciones que se realizaran son las siguientes:

- Escuela de la Baja Turística
- Curso de Cultura Organizacional
- Preparación Metodológica, Instrucción periódica de Seguridad y Salud del Trabajo
- Seminario Taller de Prevención de Riesgos Laborales
- Seminario de Política Salarial
- Curso de Formación del Trabajo
- Preparación Metodológica Reglamento para la Atención a los trabajadores en periodo de Adiestramiento laboral en las entidades del Sistema de Turismo

- SUM
- Informática avanzada para Directivos
- Licenciatura en Turismo
- Diplomado Básico en Gestión Hotelera
- Especialización según familia de cargos
- Taller de Higiene de los Alimentos
- Curso de Protección al Cliente
- Certificación de los SGC para las Empresas en el Perfeccionamiento Empresarial
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Preparación Metodológica Instrucción 2 / 2006 del MINTUR Normas y procedimientos para la elaboración, ejecución y control del Plan de Capacitación

PREPARACION IDIOMÁTICA

Este componente, propio del sector por la importancia que para el mismo tiene que todos sus cuadros y reservas dominen idiomas extranjeros, ya tiene indicaciones específicas para su instrumentación priorizada a partir de este año, por lo que:

- Preparación Idiomática del 100% de los Cuadros y Reservas, que lo requieran, mediante el IDIOMÁS u otros Cursos de Idiomas.
- Formatur prestará asesoramiento metodológico y la acreditación de la calidad y niveles vencidos, ejerciendo la gestión de orientación y control que lo garantice.

Acciones a realizar en este componente:

- Curso de aprendizaje de Idioma (Ingles, francés, Italiano y Alemán)
- Curso de perfeccionamiento del idioma adquirido.

Anexo 8: PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES 2009

Somos trabajadores del Grupo Hotelero más diversificado y el de mayor presencia en todo el país, comprometidos con la Revolución, nuestros clientes, nuestra empresa y con nuestros aportes a la sociedad.

Proporcionamos servicios hoteleros, asistencia al turista y turismo de salud, dirigidos al turismo internacional, con eficiencia, calidad y seguridad, garantizando el disfrute de atractivas experiencias, contando con instalaciones y equipamiento en buen estado de funcionamiento, procesos eficaces y un personal profesional, colaborador y honesto.

Visión

Deseamos ser una empresa líder en el Caribe por la diversificación, sostenibilidad e informatización de sus servicios, muy competitiva en el ámbito internacional en la próxima década, que se diferencia por ofertas innovadoras eficientes y de calidad, que permitan disfrutar experiencias turísticas y/o recibir tratamientos de salud, contando con instalaciones y equipamiento que emplean una tecnología avanzada, procesos eficaces y elevado estilo y un personal profesional, creativo y honesto, lo que posibilita el crecimiento de la cartera de clientes, con la distribución territorial mas equitativa posible de las oportunidades y riquezas generadas

Objetivo General

Contribuir al incremento de la eficiencia, calidad, dinamismo, y competitividad en el sector turístico, mediante la superación continua y sistemática de sus recursos humanos para que se desarrolle el nivel de desempeño técnico profesional, la formación política ideológica, la cultura general integral, los valores éticos y el dominio idiomático, considerando la capacitación como una inversión y no como un gasto.

Objetivo Estratégico No. 1

Colaborar con los factores de las instituciones en la preparación política e ideológica de los trabajadores

- Metas

Desarrollar un Sistema de Superación Integral que permita la preparación política e ideológica y de valores de los trabajadores

- Acciones

-Analizar en matutinos, reuniones laborales, materiales, informes, estudios de casos y otros que ayuden a comprender y tomar medidas para elevar el estado político moral y la prevención.

- Toda acción de los planes de Capacitación tendrá definido temas político ideológico a alcanzar.

- Desarrollar conferencias con temas de actualización nacional e internacional

- Estudios de las reflexiones
- Concepto Revolución y su aplicación en las instalaciones o instituciones
- Efemérides

Objetivos Estratégicos No. 2

Controlar el cumplimiento de lo establecido en la resolución 60/2006 del Ministerio del Turismo

Metas

Ejecutar al 90% de todas las acciones de los Planes de Capacitación

- Acciones

-Lograr una adecuada prioridad y atención de la formación y la capacitación de los recursos humanos en las entidades del grupo.

Metas

Ejecutar según política del Ministerio del Turismo los Planes de Capacitación en el exterior

-Elaboración, aprobación y ejecución del Plan de Capacitación al exterior, según necesidades de aprendizaje.

- Acciones

-Elaboración de un programa de efecto multiplicador según cumplimiento del plan.

Objetivo Estratégico No. 3

Facilitar un proceso continuo de preparación de los trabajadores, dirigido a que alcancen destreza, habilidad y valores que lo capaciten para desempeñar puestos de

perfil amplio con las competencias adquiridas u otras profesiones y cargos de mayor complejidad.

Metas

Desarrollar la Preparación Técnico Profesional del 90% de los trabajadores a partir del Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje

- Acciones

-Ejecutar programas técnico- profesionales, coordinadas entre FORMATUR, el Sistema empresarial y las unidades presupuestadas, que se desarrollaran a:

Programa de perfeccionamiento de obreros calificados en:

Servicios técnicos

Jardinería

Chóferes

Programa Técnico Profesional en:

-Comerciales y Gestión en ventas

-Programa Nacional de la Cocina Cubanacan

- Programa de Salud, Higiene y Seguridad

--Alojamiento

-Programa para Animadores Turístico

-Programa para la Gestión de recursos humanos y de capacitación

-Programa de Seguridad e higiene del trabajo -Control interno

-Programa para las Especialidades de la Salud

-Abastecedores y compradores internacionales

-Financieros y económicos (contabilidad, cuentas por cobrar, presupuesto, flujo de caja, inventarios)

- Programas informáticos (Utilización de Word, Excel, Acces, conformación de páginas Web, etc.).

- Programa para el Ahorro Energético

- Guías de turismo.

- Producto turístico

Principales zonas y polos turísticos.

- Historia de Cuba ,
- Costumbres y hábitos de los principales países emisores
- Dirección por prioridad

Metas

Continuar con la acreditación de los entrenadores, hasta lograr acreditar el 100% de los mismos.

Acciones

-Controlar el cumplimiento de la acreditación en las Escuelas de Hotelería y Turismo de cada territorio, para reconformar el Club de los Entrenadores.

-Identificar y seleccionar las instalaciones entrenadoras Cubanacan.

Metas

Adquirir el nivel idiomático correspondiente a su ocupación laboral

Acciones

-Aplicar la estrategia para el incremento de la incorporación de trabajadores al estudio de idioma extranjero.

Metas

Garantizar que el 70% de los trabajadores participen en los contenidos de la Escuela de la Baja Turística.

- Acciones

-Controlar el cumplimiento de la participación de los trabajadores en los centros y sedes de las E.H.T.

Objetivo Estratégico No. 4

Incrementar el nivel educacional de los trabajadores con 6to., 12mo., y Técnico Medio, Universitaria y la formación postgraduada según necesidades de la Administración o sobre la base de los intereses personales.

Metas

Cumplir con la Resolución 28/2006 en lo que se refiere al establecimiento de acuerdo con los trabajadores que no cumplen el requisito de escolaridad para ocupar la plaza

- Acciones

- Realizar un levantamiento de los trabajadores que no han cumplido con su compromiso de la resolución 28/2006 MTSS

-Actualizar a los trabajadores con 9no y 12mo grado de las ofertas de superación que emite el MINED y el MES.

Metas

Que el 60% de los trabajadores no universitarios y que pertenezcan al Universo joven se gradúen o estudian carrera universitaria

- Acciones

-Organizar con los centros y escuelas para definir los cursos de:

Postgrados, Diplomados básicos y de Especialización

Objetivos Estratégicos No. 5

Contribuir en el fortalecimiento del desarrollo técnico profesional de los adiestrados graduados de las carreras universitarias

Metas

-Que los 100% de los adiestrados graduados de las carreras universitarias y los obtengan buenos resultados en las evaluaciones sistemáticas y finales.

- Acciones

-Controlar y evaluar mediante las actividades practicas relacionadas con su Perfil Profesional en el Programa de adiestramiento y preparación de los egresados.

Cumplimiento de la Carta Circular No.20 de Carlos Lage

Objetivos Estratégicos No. 6

Fortalecer la satisfacción de los turistas logrando que la mayoría de nuestros hoteles implementen en el período sistemas de Gestión de la calidad

Metas

-Que los 8 hoteles que se encuentran en:

Perfeccionamiento Empresarial alcancen la Certificación de la Gestión de la Calidad.

- Acciones

-Preparación de los trabajadores en los seminarios, talleres en: Perfeccionamiento Empresarial para el Certificado de la Gestión de la Calidad.

Objetivos Estratégicos No. 7

Perfeccionar los Planes de transmisión de métodos y procedimientos para el empleo de tecnologías de avanzadas, relacionada con los servicios turísticos que permita incrementar la calidad del desempeño profesional de los recursos humanos del sector turístico.

Metas

-Cumplir el 100% de las acciones de los planes de transmisión de Know How, definidos con Asistentes técnicos y mandos que se encuentren contratados en empresas mixtas y en administración para actualizar a sus homólogos cubanos según su especialidad.

- Acción

-Elaborar los Planes de Transmisión de Know How

-Desarrolla y controlar los planes de transmisión del Know How del 2008

-Analizar y Evaluar en la Comisión de Cuadros de las instalaciones el cumplimiento de ese plan.

Anexo 9: FLUCTUACIÓN LABORAL.

FLUCTUACIÓN LABORAL				
	COPIAR	Año:	2009	
		Acumulado hasta Marzo		
		Junio		
		Septiembre		
		Diciembre	X	
	INSTALACION:	210006007100 Rancho Luna - Faro Luna		
			Trimestre	Acumulado
ALTAS	1. ENVIADOS POR LA OTET			7
	2. PROPUESTAS DE LA ENTIDAD			
	3. MOVIMIENTOS ENTRE ENTIDADES	DESDE OTRAS ENTIDADES DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN		
		DESDE OTRAS ENTIDADES DEL MINTUR	2	10
	4.TOTAL		2	17
BAJAS	5. POR SOLICITUD PROPIA	EN CONTRATO INDETERMINADO		7
		EN CONTRATO DETERMINADO		21
		EN CONTRATO EJECUCIÓN DE OBRAS		
		EN CONTRATO PERÍODO DE PRUEBA		
	6. POR MEDIDA DISCIPLINARIA	SEPARACIÓN ENTIDAD		1
		SEPARACIÓN DEL SECTOR		
	7. POR SANCIÓN JUDICIAL MÁS DE 6 MESES			0
	8. POR SALIDA DEL PAÍS			1
	9. POR SER DECALARADO NO IDONEO Y NO SER REUBICADO			
	10. POR INVALIDEZ TOTAL			
	11. POR JUBILACIÓN			1
	12. POR FALLECIMIENTO			
	13. POR MOVIMIENTOS ENTRE ENTIDADES	HACIA OTRAS ENTIDADES DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN		
		HACIA OTRAS ENTIDADES DEL MINTUR	1	1
	14. TOTAL		1	32
TOTAL DE TRABAJADORES			194	195
PORCENTAJE DE FLUCTUACIÓN			0,51546392	15,8974359

Anexo 10: PLAN DE MEDIDAS DE ATENCIÓN AL HOMBRE.

ACTIVIDADES GENERALES		
ACCIONES	**PERÍODO**	**EJECUTOR**
1. Realización de actividades políticas y recreativas tales como: • Celebración de efemérides nacionales, de la Empresa y el Sector, así como fechas significativas (8 de Marzo, Día de las Madres, Día de los Padres, etc) • Participación en marchas y desfiles. • Convocatoria y desarrollo de actividades de la defensa, trabajo voluntario, donaciones de sangre, etc. • Celebración del Día del Trabajador del Turismo.	Según se programen	Sec. Sección Sindical. Sec. PCC y Administración.
2. Realización de Asambleas de Eficiencia Económica.	Trimestrales	Admón. Y Sindicato
Promoción y participación en eventos que propician el desarrollo y superación, tales como: • FORUM de Ciencia y Técnica. • Actividades de la ANIR. • Encuentros de la Calidad. • Garantizar la superación y actualización de conocimientos de técnicos y trabajadores del centro, atendiendo a los resultados de los DNA.	Según se Programen	Dirección General, ANIR, Sec. Sección Sindical.
Estimulación. • Entrega de estímulos morales y materiales a trabajadores y cuadros destacados. • Divulgación en murales de los trabajadores y cuadros destacados y los resultados alcanzados por estos. • Movimiento de Fundadores. • Movimiento de trabajadores con más de 5, 10, 15, 20,	Cada trimestre y anual	Recursos Humanos, Sección Sindical

25, 30 o más años de trabajo en el sector.		
SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO.		
Entregar los medios de protección individual a los trabajadores que lo requieran.	Permanente	Recursos Humanos
Garantizar condiciones de seguridad e higiene de cada puesto de trabajo, con los equipos y medios necesarios para el desempeño de las labores.	Según plan	Recursos Humanos
Coordinación con centros de salud para realización de chequeos médicos.	Según plan	Recursos Humanos y Enfermera .
Mejorar condiciones de alimentación, aseguramiento del porte y aspecto personal, etc.	Según plan	Recursos Humanos
Mantener actualizado el levantamiento de riesgos.	Permanente	Recursos Humanos.
10. Crear el Movimiento de Áreas Protegidas.	Según Plan	Sección Sindical
ACCIONES ESPECÍFICAS CON EL TRABAJADOR.		
11. Reconocimiento a cuadros que sean promovidos (O cambien de actividad).	Permanente	Admón.
12. Atención a los trabajadores enfermos y su familia.	Permanente	Admón.
13. Atención a mujeres trabajadoras, embarazadas y Jóvenes.	Permanente	Admón.
14. Reconocimiento a trabajadores con resultados Destacados.	Permanente	Admón.
15. Vincular a los familiares a las actividades del centro Y a los resultados del mismo.	Permanente	Admón.
16. Realizar despedidas a personas que arriben a la Jubilación y desarrollar plan de atención.	Permanente	Admón.

Anexo 11: EJERCICIO PARA LA DETERMINACIÓN DE VALORES EN EL CONSEJO DE DIRECCIÓN DEL HOTEL.

Ejercicio No.1: LOS VALORES DE NUESTRO GRUPO

¿Por qué valores debemos obrar?

Lea la siguiente lista de valores, seleccione los que considere esenciales para su desempeño como directivo del Hotel. Luego escriba debajo de la lista los seis valores principales en orden de importancia, si lo considera necesario agregue otros valores.

ALEGRÍA	FELICIDAD	PUNTUALIDAD
ESPERANZA	PERSISTENCIA	COHESIÓN
PAZ	ARMONÍA	HERMANDAD
ALTRUISMO	TRANSPARENCIA	RENTABILIDAD
ÉTICA	PROACTIVIDAD	PROFESIONALIDAD
PERDÓN	AUSTERIDAD	HONESTIDAD
SENTIDO DE PERTENENCIA	GENEROSIDAD	RESPETO
EXCELENCIA	PRODUCTIVIDAD	COLABORACIÓN
PERSEVERANCIA	BENEVOLENCIA	HONRADEZ
AMOR	GRATITUD	RESPONSABILIDAD
CALIDAD	PROFESIONALIDAD	FIRMEZA
AMISTAD	BONDAD	CULTURA DEL SERVICIO
DEFENSA DE LA PATRIA	TRABAJO EN EQUIPO	HUMANISMO

Individual	**Semigrupo**	**Grupo**
1.- _____	1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____	4.- _____
5.- _____	5.- _____	5.- _____
6.- _____	6.- _____	6.- _____

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: ENCUESTA A TRABAJADORES PARA LA DETERMINACIÓN DE VALORES.

Estimado trabajador:
Esta encuesta tiene como principal objetivo determinar los valores compartidos reales y deseados en que debe trabajar la organización para perfeccionarse.
La sinceridad con que responda facilitará el propósito mencionado.

Responda:

1. ¿Cuáles son a su criterio los valores compartidos reales que se encuentran presentes en este Complejo Hotelero?. Identifíquelos por orden de prioridad.

1._____
2. _____
3._____
4._____
5._____
6._____

2. ¿Cuáles son a su criterio los valores compartidos deseados con los cuales debe funcionar este Complejo Hotelero para garantizar mejorar sus resultados?. Identifíquelos por orden de prioridad.

1._____
2. _____
3._____
4._____
5._____
6._____

Muchas gracias por su colaboración.