

# UN PROCEDIMIENTO PARA MEDIR EL CAPITAL INTELLECTUAL Y EL DESEMPEÑO SUPERIOR DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS HOTELERAS EN CUBA

## A METHOD FOR MEASURING INTELLECTUAL CAPITAL AND THE SUPERIOR PERFORMANCE OF HUMAN CAPITAL IN THE HOTEL INDUSTRY IN CUBA

### AUTORA

DRA. MARUSIA MONAGAS DOCASAL.  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA.

marusia@ceted.uh.cu

**RESUMEN:** En el contexto actual la influencia de los factores intangibles para el logro de la efectividad organizacional resulta de vital importancia.

El problema científico que da origen a esta investigación se relaciona con el insuficiente análisis de las debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano en las empresas hoteleras provocado por la carencia de instrumentos metodológicos que puedan dar respuesta a las demandas de medición del capital intelectual.

Teniendo en cuenta la definición del problema la investigación se propuso como objetivo el diseño de un procedimiento para la medición del capital intelectual en la empresa hotelera

Los métodos utilizados para su desarrollo se relacionan con la revisión bibliográfica, mediante la cual, son analizados diferentes modelos de medición del capital intelectual en empresas internacionales y organizaciones cubanas, e identificadas sus principales insuficiencias, se selecciona por los expertos el modelo Skandia, y mediante el método Delphi, se adaptan los indicadores del modelo, se diseña el procedimiento y se evalúa su posibilidad de aplicación.

Se realizaron entrevistas individuales y grupales con el propósito de identificar elementos que permitieran enriquecer la evaluación de las condiciones de la empresa (Caso de estudio), para la aplicación del procedimiento y se diseñaron 3 cuestionarios

Entre los métodos estadísticos se utilizaron los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia para comprobar el nivel de experiencia, conocimientos, fundamentación y argumentación presente en los expertos y las pruebas de hipótesis Kolmogórov- Smírnov, ji- cuadrado ( $\chi^2$ ) y Kruskal- Wallis.

Como resultado del trabajo se obtiene un procedimiento para la medición del capital intelectual relacionado con el desempeño superior del capital humano, adaptado al contexto cubano y son mostrados los principales resultados de su aplicación en una empresa hotelera (caso de estudio).

**PALABRAS CLAVES:** *Procedimiento. Indicadores. Capital humano. Capital intelectual.*

**ABSTRACT:** In the present context the influence of intangible factors to achieving organizational effectiveness is vital.

The scientific problem that gives rise to this research is related to the insufficient analysis of the weaknesses associated with the superior performance of human capital in the hotel industry caused by the lack of methodological tools that can respond to the demands of measuring intellectual capital.

Given the problem definition proposed research targets the development of a method for the measurement of intellectual capital in the hotel company

The methods used for development related to the literature review, in which are analyzed different models for measuring intellectual capital in international companies and Cuban organizations, and identified its major shortcomings, the Skandia model is selected by experts and by the Delphi method, indicators model fit, the procedure is designed and its applicability is evaluated.

Individual and group interviews were conducted in order to identify elements that enrich allow assessment of the conditions of the company (Case Study), for the implementation of the procedure and 3 questionnaires were designed.

Among the statistical methods the coefficients of knowledge and competence arguments were used to check the level of experience, knowledge, reasoning and argumentation present in experts and Kolmogorov-Smirnov tests of hypotheses, chi-square ( $\chi^2$ ) and Kruskal-Wallis.

As a result of work a procedure for measuring intellectual capital related to the superior performance of human capital, according to the Cuban context and areshow the main results of its application in a hotel company (casestudy) is obtained.

**KEYWORDS:** *Process. Indicators. Human capital. Intellectual capital.*

Recibido: 28 de Enero del 2016. Aceptado: 25 de Febrero del 2016  
ISSN 1390-6321

## 1. INTRODUCCIÓN

Sin la incorporación de manera sistemática de la tecnología de avanzada no es posible lograr la productividad que hoy exige el mercado. Junto a ello, el éxito de cualquier emprendimiento depende, principalmente, de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que integran la organización.

Según Cuesta, A. (2008), los tres elementos que distinguen a una gestión estratégica del capital humano son, los siguientes:

- la consideración de los mismos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones.
- el enfoque sistémico o integrador en su gestión.
- la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión y la estrategia organizacional.

Fidel Castro (2005) define el capital humano de la siguiente manera: “¿Dónde está el secreto? En el hecho real de que el capital humano implica no solo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

El capital humano comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral. (Cuesta, A. 2008).

Según Machado, R. (2008a) “es un caudal de energía emocional e intelectual acumulada en las personas, integrado tanto por conocimientos, sentimientos, valores e ideas y que orientado adecuadamente puede realizar una transferencia de valor a un conjunto de bienes tangibles.

Una entidad compleja intangible que tiene la propiedad de transformarse en riqueza” ya que, así opina la autora, expresa con claridad los dos componentes de la estructura del capital humano (emocional e intelectual), lo que constituye la base para el desarrollo de la investigación y la profundización en las características del capital intelectual. Además se comparte los criterios planteados por los autores cubanos Rivero D. (2009) y Machado, R (2008 b) con relación al capital intelectual cuando plantean que es el efecto de la sinergia de los conocimientos, la preponderancia de las ideas sobre las emociones y la forma en que se manifiestan en estrategias, proyectos de calidad, enfoque de procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad.

La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la ventaja competitiva que puede diferenciar a unas de otras radica en la capacidad que tengan las personas que las integran para adaptarse al cambio.

El modelo cubano de desarrollo ha sido capaz de generar sistemas de actividades humanas eficientes, reconocidos a escala internacional. El sistema de salud pública forma médicos cuya calidad profesional es altamente valorada en decenas de países donde prestan sus servicios. La UNESCO ha expresado la superioridad del sistema educativo cubano, por encima del resto de los países del sur y muy cercano, y en ocasiones superior en algunos aspectos, a países del norte. Las instituciones deportivas forman atletas que integran la élite mundial; en las escuelas de música se gradúan compositores e intérpretes que compiten y triunfan en escenarios internacionales exigentes, sin embargo, aun no hemos sido capaces de producir empresas y empresarios, en la esfera productiva, que alcancen niveles de desempeños semejantes a las de estas instituciones. (Machado, R. 2008a)

No obstante lo apuntado hasta aquí, la autora considera que se sigue relacionando los éxitos de la empresa solo con los avances en la aplicación de técnicas y tecnologías, con la liquidez financiera y con los premios de la calidad, pero no se profundiza en los valores, las transformaciones personales, la calidad personal, la gestión del conocimiento y el capital.

Desde luego que a esta afirmación no se llega sin transitar por un importante conjunto de trabajos de investigación que, a lo largo del desarrollo de este concepto, han permitido ir creando su concepción teórica. Por ello es válido presentar, de manera resumida, los elementos esenciales que han sido considerados como escalones para el desarrollo de la investigación.

En la literatura consultada, son varios los modelos que existen enfocados en la creación, gestión y medición de intangibles como el conocimiento y el capital intelectual. Entre ellos se puede mencionar: el Modelo Nova (Club de Gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana, 1999); Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998); Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995); Knowledge Management Assessment Tool KMAT (Quintas, P. y otros, 1997); Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999); Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998); Navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 1996); Technology Broker (Brooking, 1996); Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997); Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El capital Intangible (Bueno, 1998); Modelo Intellect (Euroforum, 1998) y Cuadro de Mando integral (Kaplan y Norton, 1996). Cada uno con aporte propio en contribución al objetivo que persigue.

Las empresas cubanas no quedan exentas en este desarrollo y han emprendido esfuerzos en la construcción de modelos con similares fines, fundamentalmente la medición del capital intelectual pudiendo citar:

El Modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño (Pérez, 2004), el Modelo de capital intelectual (Serpa, 2004), el Modelo conceptual de gestión del capital humano en empresas turísticas (Machado, 2008), el Modelo cubano para la valoración del capital intelectual de las universidades (Borrás & Ruso, 2009), el Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y procedimiento para su implementación: Caso hotelero (Rivero, 2009) así como Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto (Pérez, 2011).

En los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se subraya que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía sobre la base de un programa de desarrollo eficiente, incrementar su competitividad, perfeccionar las formas de comercialización y la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial.

El auge y desarrollo del turismo en Cuba está asociado al volumen de la inversión extranjera, a través de la cual se pudo garantizar el acceso a cuotas en determinados segmentos del mercado y a la transferencia de tecnología; se ha reconocido que uno de los principales actores para este proceso inversionista ha sido el alto nivel de calificación del capital humano.

En trabajos de Monagas, M. (2004, 2006, 2008) y Monagas, M. y R. Machado (2004), se manifiesta la necesidad de identificar y evaluar elementos vinculados con el capital intelectual y su relación con el desempeño superior del capital humano. Desde el año 2005 la autora ha dirigido diferentes investigaciones encaminadas al estudio de los aspectos relacionados con el capital intelectual en empresas hoteleras del territorio de La Habana, entre las que sobresalen las realizadas por Orraca, J. (2005) en el Hotel Occidental Miramar; Cruz, Y. (2005) en el hotel Neptuno Tritón; Méndez, M. (2007) en el hotel Inglaterra y Echevarría, T. (2008), Gómez, Y. (2007) y Cruz, Y. (2007) en el hotel Habana Libre.

En todas ellas se profundizó en diferentes elementos que componen el capital intelectual pero no se plantearon, entre sus objetivos, la propuesta de instrumentos metodológicos que dieran respuesta a las demandas de su medición en la empresa hotelera, por lo que se considera que es insuficiente el análisis de las debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano en estas empresas.

Lo anterior permite caracterizar la situación problemática siguiente: las dificultades existentes en los procesos de registro y control del capital intelectual, limita su contribución al perfeccionamiento de los resultados de las empresas hoteleras.

De la situación problemática indicada se deriva el problema científico siguiente: La insuficiente medición del capital intelectual, no permite analizar las debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano en la empresa hotelera.

Como objetivo se propone elaborar un procedimiento para medir el capital intelectual en la empresa hotelera. El impacto de la investigación se relaciona con que la aplicación de este procedimiento debe permitir analizar las debilidades con el desempeño superior del capital humano y proponer medidas para contribuir al mejoramiento de los resultados en la empresa hotelera, lo que contribuye al desarrollo de la actividad turística y el mejoramiento de las condiciones.

## 2. METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, no experimental, ya que se basó en la descripción y análisis del fenómeno estudiado. Se considera no experimental porque no se introdujo ningún fenómeno para medir la variación o efecto sobre la situación inicial sino que solamente se estudió la realidad tal y cual como se presentaba.

Se aplicó el método Delphi, con la intención, primero, de adaptar los indicadores del modelo Skandia a la medición del capital intelectual en las empresas hoteleras y, en segundo lugar, evaluar la posibilidad de aplicación del procedimiento. Se realizaron entrevistas individuales y grupales con el propósito de identificar elementos que permitieran enriquecer la evaluación de las condiciones de la empresa ( Caso de estudio), para la aplicación del procedimiento y se diseñaron 3 cuestionarios con los objetivos siguientes:

- Valorar elementos que caracterizan la situación problemática,
- Identificar las condiciones de la empresa para la medición del capital intelectual
- Evaluar los resultados de la aplicación del procedimiento.

Entre los métodos estadísticos se utilizaron los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia para comprobar el nivel de experiencia, conocimientos, fundamentación y argumentación presente en los expertos.

Para caracterizar la población con respecto a los aspectos constatados en la situación problemática y para la comparación de las dos poblaciones en la etapa I del procedimiento se emplearon las pruebas de hipótesis Kolmogórov- Smírnov y ji- cuadrado ( $\chi^2$ ).

Para la comparación de las tres poblaciones con respecto al análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento se utiliza la prueba de Kruskal- Wallis.

### 3. RESULTADOS

Se valora que la puesta en práctica del procedimiento en la empresa hotelera seleccionada facilitó la identificación de debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano e indujo las propuestas de mejora en contribución al perfeccionamiento de los resultados generales de dicha entidad mediante el uso de nuevos indicadores y herramientas de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada: Para la elaboración del procedimiento se siguió una estrategia de trabajo integrada por tres fases fundamentales. Dichas fases constituyeron procesos iterativos de ajustes y modificación para garantizar el éxito del procedimiento y se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1. Estrategia de desarrollo de la investigación

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Estudio de fuentes bibliográficas	Creación de Grupo de expertos.	Diseño definitivo del instrumento.
Análisis de modelos nacionales y extranjeros	Aplicación del método Delphi.	Elaboración de herramienta multimedia
Consulta a expertos	Valoración de indicadores de partida	
Definición del sistema de principios	Selección de indicadores definitivos	
Diseño de cuestionario	Rediseño de indicadores	
Diseño de entrevistas grupales e individuales	Elaboración de nuevos indicadores.	
Identificación de indicadores de partida		

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla en la fase #1 se logró caracterizar 12 modelos internacionales de medición del capital intelectual y 6 modelos cubanos identificando un grupo básico de insuficiencias relacionadas con: La fundamentación teórica, la relación capital humano vs. capital intelectual, el sistema de principios, procedimientos para la aplicación en la empresa y herramientas informáticas de apoyo a la aplicación. Los modelos, a su vez, fueron evaluados por un grupo de expertos, los cuales coincidieron en que los más completos eran:

- Modelo y procedimiento para medir el capital intelectual en empresas de proyectos cubanas (Pérez, T. 2011): Adecuada fundamentación teórica y sistema de principios, desarrolla procedimientos para su aplicación y articula con la estrategia y la mejora de la empresa. Entre las insuficiencias se señala que carece de herramientas informáticas y que, conceptualmente, considera el capital humano como un elemento del capital intelectual.
- Navegador de Skandia (Edvinson y Malone, 1999): Modelo considerado pionero en la medición del capital intelectual, amplia experiencia en su aplicación práctica, desarrollo de procedimientos mediante indicadores de fácil adaptación. Conceptualmente subordina el capital humano al capital intelectual.
- Modelo conceptual de gestión del capital humano en empresas turísticas (Machado, R. 2008): Adecuada fundamentación teórica y sistema de principios, esclarece la relación entre el capital humano y el intelectual y lo interrelaciona con otros componentes (capital emocional, calidad personal, liderazgo y gestión del conocimiento), no obstante, carece de procedimientos para la medición y gestión de cada uno de sus componentes en la empresa.

Todo este análisis contribuyó a la confección del procedimiento que se propone como salida de la investigación para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras. Fueron definidos entonces, sus principios, el sistema de indicadores que relaciona, así como, la herramienta en que se soporta para su aplicación, en este caso, una multimedia.

Como premisa para el desarrollo exitoso del procedimiento en las entidades hoteleras, se consideró básico establecer el compromiso, tanto de directivos como de trabajadores, en la identificación continua de los elementos del capital intelectual presentes en el capital humano en su organización, y de esta forma, contribuir a la mejora permanente de los resultados organizacionales en dichas empresas hoteleras. A continuación se muestra el procedimiento gráficamente representado:



**Figura # 1:** Procedimiento para la medición del capital intelectual relacionado con el desempeño del capital humano en empresas hoteleras

**Fuente:** Elaboración Propia

La etapa I de diagnóstico: Se dedica a la valoración de las condiciones de la empresa para la identificación de debilidades relacionadas con el perfeccionamiento del desempeño superior del capital humano, mediante la realización de cuestionarios y entrevistas individuales y grupales. La etapa permite constatar el cumplimiento de las premisas declaradas.

La etapa II de Medición e interpretación de indicadores: Se concentra en precisar el comportamiento de cada uno de los indicadores empleados para medir el capital intelectual, considerando las diferentes aristas que tipifican los resultados.

Es importante señalar que éste procedimiento es una herramienta para el directivo y que la propuesta de indicadores es adaptable a las necesidades y condiciones de cada empresa. Se utilizó el método Delphi para la selección de los indicadores incorporados en el procedimiento, tomando como referencia los del modelo Navegador de Skandia (Edvinson y Malone, 1999).

Además se aplicó un cuestionario que permitió no solo la selección de dichos indicadores sino incorporar nuevas propuestas, criterios para su adaptación y sugerencias para la medición e interpretación de los resultados.

Los indicadores seleccionados (relacionados a continuación en la tabla # 1) tienen como base los argumentos emitidos por los expertos en el cuestionario aplicado y relacionan los criterios para su adaptación y las propuestas de medición.

**Tabla # 2:** Indicadores para medir el capital intelectual relacionados con el desempeño del capital humano en empresas hoteleras.

Indicadores	Argumentación
Contratos registrados con errores	Cantidad de contratos que tienen errores en su confección que afectan su desarrollo exitoso. Este indicador permite alertar a la dirección de la empresa sobre las insuficiencias de la capacitación, la necesidad de perfeccionar el control sobre la base de la calidad en la elaboración de las tareas por parte de los trabajadores.
Participación en horas de formación y desarrollo/planificadas	Cantidad de horas dedicadas a la capacitación con respecto a las planificadas. Este indicador puede resultar de utilidad para medir la efectividad de la capacitación.
Oportunidades de mejora	Cantidad de acciones que significan oportunidades de mejora y desarrollo para la empresa. La capacidad de la empresa para identificar sus oportunidades de desarrollo, no debe quedar en la etapa de diagnóstico, es importante su sistemático aprovechamiento.
Gasto en formación de competencias/trabajador	Cociente entre los gastos relacionados de la capacitación con respecto al total de trabajadores. Este indicador está destinado a valorar la inversión de recursos financieros en función de la capacitación y desarrollo de los trabajadores
Proporción de trabajadores menores de 40 años	Cantidad de trabajadores con menos de 40 años con respecto al total de trabajadores. Es importante mantener el "equilibrio", pero velar por el relevo del capital humano. .
Recursos de I+D/recursos totales	Cantidad gastos en investigación y desarrollo con relación a los gastos totales.
Índice de dirección	Cantidad de directivos con preparación acorde al cargo que desempeñan, con respecto al total de directivos. La empresa debe ser guiada por líderes con capacidad y preparación para enfrentar los retos que el desarrollo impone, resulta de utilidad la medición de la preparación del equipo de dirección.
Índice de trabajadores satisfechos	Cantidad de trabajadores satisfechos con respecto al total de trabajadores, este indicador debe ser medido y analizado de manera sistemática.
Trabajadores claves	Cantidad de trabajadores que tienen significación especial para la empresa por su experticia y experiencia con respecto al total de trabajadores. Este indicador convoca a los directivos a identificar los trabajadores con capacidad de desempeño y desarrollo que se convierten en claves para el cumplimiento de los objetivos.
Fluctuación de trabajadores	Cantidad de trabajadores que causan baja de la empresa con respecto al total de trabajadores, los empresarios no solo tendrán que enfrentarse al reto de la fidelidad de los clientes, sino también a la de su capital humano.
Promedio de años de servicio en la empresa	Cociente entre la suma de los años de servicio de los trabajadores y el total de trabajadores. Este indicador brinda información que debe ser analizada por la empresa en función de aprovechar la cantidad de años de servicio de los trabajadores o, en su defecto, tomar medidas para lograr el aumento de este indicador.
Proporción de mujeres directivas	Cantidad de mujeres que desempeñan funciones de dirección con respecto al total de directivos. El liderazgo de las mujeres en la dirección ha sido una de las revelaciones del escenario empresarial.
Promedio de edad de los trabajadores	Cociente entre la suma de las edades de los trabajadores y el total de trabajadores. Es una cuestión a valorar en cada empresa en particular el hecho de la ventaja relativa de la edad sobre la experiencia, cuando en la actualidad la velocidad del aprendizaje y del proceso de desaprender para volver a aprender son factores que no se pueden desconocer.

Fuente: Elaboración propia

En la etapa III de identificación de debilidades: Se identifica la conducta a seguir por la dirección de la empresa una vez calculados los indicadores.

De esta forma se ofrece, al directivo, un instrumental metodológico para el análisis de las debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano en correspondencia con lo que expresan los indicadores calculados (hasta el momento no medido en la empresa) de manera que le resulte posible proponer medidas para mejorar los resultados de la empresa. Son analizados en esta etapa balances anuales de la empresa, balances de cumplimiento de los objetivos propuestos entre otros.

El plan de medidas que se menciona en esta etapa recoge, después de la aplicación del procedimiento, las sugerencias que se derivan de la interpretación de los resultados obtenidos en las etapas de diagnóstico y de interpretación de los indicadores.

Una vez elaborado el procedimiento, se realiza un pilotaje para su validación y posterior aplicación en una empresa hotelera. El pilotaje se basó en:

1. La presentación del procedimiento a 15 profesionales del sector. De ellos 10 directores de empresas hoteleras, principales actores de la aplicación de esta propuesta y 5 personas conocedoras del tema, procedentes del mundo académico, con amplia experiencia de trabajo en el sector turístico.

La valoración general del procedimiento fue adecuada y a criterios de los especialistas, el mismo logra los objetivos que se propone como el análisis de debilidades relacionadas con el desempeño superior del capital humano y en función de ello contribuye a la mejora de los resultados de la empresa hotelera.

Al incorporar indicadores al procedimiento que hasta el momento no habían sido identificados en dicha empresa hotelera, resultó de gran importancia la creación de grupos de trabajo que asumieran la responsabilidad, el rigor y la sistematicidad necesaria para la recopilación de datos en este sentido, así como para la evaluación sistemática de dichos indicadores; sobre la base de uno de los principios establecidos en el procedimiento como: principio de la identificación de la información.

Fueron aplicados luego, los instrumentos definidos para la etapa I (Diagnóstico) tomando como referencia los resultados del 2009 – 2011. A partir de las pruebas de hipótesis Kolmogórov- Smírnov y ji- cuadrado ( $\chi^2$ ) se valora si es significativa la mejora de los resultados, entre el año 2009 y 2011.

Las pruebas arrojaron índices de mejora de un año a otro en aspectos como:

- Acciones de capacitación recibidas por los trabajadores
- Calidad en el desempeño de los trabajadores
- Utilización de manuales de procedimientos del hotel como proceso de captación de experiencia
- Empleo de libros y publicaciones relacionadas con la actividad, como vías para complementar los requerimientos teóricos y prácticos necesarios para la realización del trabajo
- Mayor reconocimiento y valoración de los conocimientos que poseen los trabajadores acerca de los productos y servicios del hotel, de los principales mercados y sus características, de las ventajas de otras empresas hoteleras y de la estrategia y objetivos del hotel
- Mayor efectividad de las reuniones encaminadas a la solución de problemas
- Mayor intercambio de información y conocimientos entre diferentes grupos y áreas de trabajo
- Mayor frecuencia en la estimulación a las innovaciones y/o propuestas realizadas por los trabajadores y especialistas
- Mayor socialización y comunicación de los resultados de la gestión del hotel a todos los miembros, así como los resultados de la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, no se arrojaron resultados de mejora en términos de:

- Explotación de los conocimientos que poseen en los directivos como vía para complementar el desempeño de los subordinados.

Indicador	2009	2010	2011
Contratos registrados sin errores/total contratos firmados	0,7	0,8	0,8
Participación en horas de formación y desarrollo/planificadas	0,89	0,92	0,93
Oportunidades de mejora	10	20	30
Gasto en formación de competencias/ trabajador	1.96	1.84	1.57
Proporción de trabajadores menores de 40 años	0,72	0,72	0,74
Recursos de I+D / recursos totales	145000	148000	150000
			50000
			(I+D+I)
Índice de dirección	0,9	1,0	1,0
Índice de trabajadores satisfechos	0,8	0,92	0,85
Trabajadores claves	27	37	37
Fluctuación de trabajadores	0,15	0,21	0,24
Promedio de años de servicio en la empresa	8.03	8.2	8.1
Proporción de mujeres directivas	0,3	0,5	0,4
Promedio de edad de los trabajadores	33,66	31,69	32,69

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.** Resultados de la medición de los indicadores del procedimiento

Si se observa la tabla, se pueden identificar con claridad, aquellos indicadores que en el período de análisis comprendido (2009-2011) han presentado dificultades, cuales se han mantenido sin variación y en cuáles ha habido mejoras significativas.

En términos cualitativos estos indicadores expresan Debilidades que impiden el desarrollo exitoso de los procesos sustantivo. Estas **debilidades** estaban en el orden de:

- No utilización del Fórum de Ciencia y Técnica como elemento catalizador de innovaciones.
- Poca atención a factores de mejoramiento interno.
- Insuficiente previsión, organización, ejecución y control de los mantenimientos.
- Quejas por falta de amabilidad y profesionalidad.
- Se adoptan compromisos “poco objetivos” que son incumplidos.
- Desbalance entre el proceso de centralización y descentralización de decisiones apreciando conformismo, falta de gestión y agresividad.

**Medidas propuestas:**

- Realizar un DNA y en función de ello diseñar el plan individual para cada trabajador, con la asesoría de la escuela de FORMATUR.
- Seleccionar dos entrenadores por área.
- Incluir en todos los contratos las cláusulas de calidad entre todas las empresas y que el incumplimiento de las mismas sea penalizado debidamente.
- Trabajar en las fichas de costo de las actividades de los servicios y apoyo para ajustar los precios.
- Retroalimentación entre las áreas de comercialización y calidad.
- Promover transmisión de conocimientos y habilidades entre trabajadores claves y otros trabajadores.
- Implementar la revisión sistemática del cumplimiento de estándares en proceso de Alojamiento (certificación de habitaciones y chequeo de estándares) y proceso de A+B (chequeo de estándares).
- Realizar estudios para determinar las causas de la desmotivación de los trabajadores
- Fomentar la motivación a partir del reconocimiento colectivo y estimulación material.
- Utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para medir la calidad.
- Estudiar la estabilidad en los cuadros de dirección.
- Revisar funcionamiento y nivel de gestión del área de mantenimiento
- Fomentar espacios de socialización de conocimientos apoyándose en el personal más experimentado.

En el 2011, segundo año de la aplicación del procedimiento y último año de referencia para el estudio, se obtienen nuevos resultados como parte del proceso de mejora organizacional perseguido con el procedimiento.

Son discutidos los resultados de calidad en los consejillos operativos, se obtienen resultados satisfactorios en todos los controles y supervisiones. Se logra responder en 72 horas todas las quejas y reclamaciones realizadas por clientes, se comprueba la implementación de procedimientos en las áreas de Alojamiento y Gastronomía, se revisan los procesos por áreas con el objetivo de confeccionar el Manual de Operaciones. Se califica de aceptable la auditoría financiera, se perfecciona el proceso de evaluación del desempeño. Se programan talleres-debates para la identificación de problemas actuales. Se fomenta la participación activa de trabajadores en la solución de los problemas latentes. Se mejora la organización y calidad del Fórum de Ciencia y Técnica como espacio propicio para la innovación y mejora de los servicios.

No obstante, persisten **debilidades** que atentan la efectividad de los procesos sustantivos como:

- La falta de objetividad para señalar logros y dificultades.
- Acciones de comunicación centralizadas.
- Nula participación en la feria de turismo, exposición de productos u otro tipo de actividad de promoción, ya que no existe la oportunidad (invitación)
- Falta de fuerza de trabajo calificada en las empresas constructoras, lo que influye negativamente en la calidad de la terminación de las obras.
- No existe un desempeño máximo del capital humano con que se cuenta.
- Deficiente dominio idiomático de los trabajadores lo que dificulta la comunicación y calidad del servicio.
- Las plantillas resultantes del proceso de disponibilidad, en muchos casos, afectan la calidad del servicio.
- Débil control de los supervisores en los procesos de la prestación del servicio.

### **3. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La aplicación del procedimiento, en la empresa hotelera seleccionada, ha contribuido no solo a la medición de su capital intelectual, sino a la identificación de las principales debilidades que frenan el desarrollo exitoso de los procesos sustantivos que el hotel desarrolla. En función de ello se ha podido proponer un grupo de medidas encaminadas a la mejora potencial de los resultados organizacionales y en definitivas, al fortalecimiento y preparación de su capital humano.

Los modelos consultados permitieron identificar un conjunto de insuficiencias que limitan la puesta en práctica efectiva de los mismos. La estrategia perseguida en la elaboración del procedimiento, así como sus premisas y principios de aplicación, permitieron atenuar las insuficiencias detectadas en los modelos de referencia.

Es importante diseñar un programa de entrenamiento para directivos que propicie la aplicación del procedimiento propuesto en las empresas hoteleras incluyendo la utilización del soporte informático, en la intención de lograr que los resultados alcanzados cuenten con el grado de calidad deseado.

Es necesario incorporar el procedimiento propuesto al sistema de contenidos de los planes y programas de estudio dirigidos a la formación y desarrollo de especialistas y directivos del turismo, así como continuar las investigaciones relacionadas con la medición y gestión del capital intelectual.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Artiles, S. (2008). Metodología para la aplicación de la gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. La Habana: Universidad de La Habana.

Borras, F. y. (2009). En busca de un modelo cubano para la valoración del capital intelectual de las universidades. Revista de la facultad de Contabilidad y Finanzas, 23-30.

Brito, M. (2009). Diagnóstico de gestión del conocimiento en el Hotel NH Parque Central. La Habana: CUJAE.

Brooking, A. (1997). El capital Intelectual. Barcelona: Paidós.

Campos, B. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Economicos, 25-35.

- Castro, F. (1 de Marzo de 2008). <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>. Obtenido de Discurso en la inauguración de la Ciudad universitaria "José A. Echeverría", La Habana, 2 de Diciembre.
- Castro, F. (1 de marzo de 2008). <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>. Obtenido de Discurso pronunciado en el acto central por el XXXV aniversario del asalto al cuartel Moncada, Santiago de Cuba, 26 de Julio.
- Centro de Información y Documentación Turística. (2011). Resultados del 1er trimestre de 2011. Visión CIDTUR. Panorama Hotelero , 2-3.
- Cruz, Y. (2005). Sistema de indicadores de medición del capital intelectual en el Hotel Neptuno-Tritón. La Habana: EAEHT.
- Cruz, Y. (2007). Medición del capital intelectual en una empresa hotelera. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Cuesta, A. (2008). Tecnología de gestión de los recursos humanos. La Habana: Academia.
- Dragonetti N, C. R. (1997). Intellectual Capital. Inglaterra: Macmillan Business.
- Echevarría, T. (2008). Diseño de un sistema de indicadores para la medición del capital intelectual en la hotelería en Cuba. La Habana: Universidad de La Habana.
- Edvinson, L. y. (1999). El capital intelectual. Barcelona: Gestión 2000.
- Fiallo, J. R. (2003). Estadística aplicada a la investigación pedagógica y diseño experimental. Perú: Magisterial.
- Gómez, Y. (2007). Medición del capital intelectual en una empresa hotelera. La Habana: EAEHT.
- Kaplan, R. y. (1996). Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.
- Machado, R. (2008). Que podemos entender por capital humano, como crearlo y gestionarlo en las condiciones de Cuba. CIDTUR, 5-9.
- Méndez, M. (2007). La Gestión del conocimiento en el Hotel Inglaterra. La Habana: Universidad de La Habana.
- Monagas, M. (2004). El capital intelectual. Reflexiones sobre su medición en las empresas hoteleras. Visión CIDTUR, 20-30.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual en las empresas hoteleras. Procedimiento para su medición. La Habana: CUJAE.
- Orraca, J. (2005). Sistema de indicadores para la medición del capital intelectual en el Hotel Occidental Miramar. La Habana: EAEHT.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido. La Habana: política.
- Pérez, T. (2011). Modelo y procedimiento para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto. Villa Clara: Universidad Central de Villa Clara "Marta Abreu".
- Rivero, D. (2009). Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Serpa, J. (2004). Capital intelectual en entidades hoteleras cubanas. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Chile: Granica.