

**ARTÍCULO ORIGINAL
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO****Procedimiento metodológico para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras*****Methodological procedure for measuring intellectual capital in hotel companies*****Marusia Monagas-Docasal**Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba.
E-mail: marusia@eaeht.tur.cu*Recibido: 27/06/2011**Aprobado: 25/11/2012***RESUMEN**

El artículo presenta la propuesta de un procedimiento dirigido a la medición y evaluación del capital intelectual en las empresas hoteleras, que parte de una concepción que aborda los aspectos que el directivo de este tipo de organizaciones debe emplear, de manera ineludible, si pretende alcanzar un resultado favorable. La sustentación teórica del procedimiento y de su esquema conceptual se basa en identificar un sistema de principios y se estructura el procedimiento propuesto en 3 momentos diferentes: Diagnóstico, Instrumentación y Ejecución.

Palabras clave: procedimiento, capital intelectual, indicadores.**ABSTRACT**

This paper presents a procedure for measuring and assessing intellectual capital in hotel companies. It covers all aspects that need to be considered by managers in order to achieve positive results. The theoretical foundations of the procedure and its concept scheme derive from the identification of a system of principles. The procedure is structured in 3 different stages: Diagnosis, Instrumentation and Execution.

Key words: procedure, intellectual capital, indicators.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que caracterizan el escenario empresarial actual, es la influencia creciente de los factores intangibles en el éxito de las organizaciones, que tienen como particularidad la complejidad de su medición y su carácter subjetivo. En correspondencia con esto, diferentes autores entre los que se destacan Edvinson y Malone (1999) [1], Steward (1998) [2], Bradley (1997) [3], Brooking (1997) [4] y Ordóñez (2002) [5]; han desarrollado investigaciones relacionadas con el capital intelectual y la gestión del conocimiento en la empresa.

El auge y desarrollo del turismo en Cuba, desde la década del 90 del pasado siglo, está asociado en buena medida al volumen de la inversión extranjera, a través de la cual se pudo garantizar el acceso a cuotas significativas en determinados segmentos del mercado y transferencia de tecnología, lo cual se manifiesta en la obtención de experiencias y conocimientos operacionales. Se ha reconocido que uno de los principales actores para este proceso inversionista, ha sido el alto nivel de calificación de la fuerza de trabajo, su relativamente uniforme distribución territorial y su precio altamente competitivo. Estos reconocidos atributos de los recursos humanos del país, constituyen el resultado de una intensiva y prolongada inversión en su formación y capacitación, que fue capaz de crear el capital intelectual que estimuló el flujo inversionista internacional en la mencionada década.

Sin embargo, no existen evidencias que establezcan con claridad la relación causal entre este nivel de calificación y el grado de competitividad del sector turístico cubano, que es uno de los pocos, a nivel internacional, que ha mantenido su ascenso, aún en las condiciones de la crisis global por la que atraviesa la economía mundial en años recientes. Esta falta de evidencia es lo que explica que todavía, en muchos niveles del sector, la capacitación se considere como un gasto y no como una inversión. Por otra parte, al no existir claridad entre los nexos de este capital intelectual y los resultados significativos de las empresas turísticas, se manifiestan prejuicios y subestimación hacia la importancia de los recursos humanos en su gestión, que se confirma en la tendencia a disminuir el apoyo financiero y la eliminación de sus áreas funcionales.

El objetivo del artículo consiste en la elaboración de un procedimiento para la medición del capital intelectual en las empresas hoteleras, lo cual propicia la elevación de la madurez institucional y el perfeccionamiento del grado de control sobre elementos no identificados en las mismas, como premisas para su desarrollo.

II. MÉTODOS

Se analizaron los modelos de empresas internacionales, que se pueden considerar "pioneros" de la medición del capital intelectual, entre los que se destacan: Proceso de Creación del Conocimiento [6], Capital Intelectual [7], Navegador de Skandia [1], Technology Broker [4], Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El capital Intangible [8], Cuadro de Mando integral [9]. Como resultado del estudio de estos modelos, se valoró que los mismos tienen limitaciones relacionadas con que absolutizan el papel del capital cliente en la creación de valor, sin resolver adecuadamente las relaciones con el concepto de capital humano; relacionan el concepto de activos intangibles solo con Capital Intelectual, y existe una insuficiente relación con la estrategia de la organización y ubicación del Capital Humano como un elemento del Capital Intelectual.

El desarrollo de estos modelos en Cuba, se aprecia a partir del inicio del presente siglo. En la investigación fueron analizados los desarrollados por: Pérez (2004) [10], Serpa (2004) [11], Rivero (2009) [12] y Pérez (2011) [13]. De su análisis se concluyó que tienen una base documental importante para las condiciones de la empresa cubana, pero son insuficientes las posibilidades de comprobación de la elevación de la madurez institucional y el perfeccionamiento del grado de control sobre elementos no identificados como premisas para su desarrollo.

No obstante el desarrollo de estos modelos, se consideró que aún es insuficiente el registro y control de los procesos relacionados con el capital intelectual, y que las empresas hoteleras necesitan de un instrumental metodológico que permita sistematizar el análisis en la empresa hotelera.

Se asumió el modelo de Gestión del Capital Humano propuesto por Machado (2008). El punto de partida de la posición de este autor, es la no aceptación de la tesis explícita en la casi totalidad de los modelos conocidos a nivel internacional, de que el concepto de lo intelectual posee mayor amplitud que el concepto de lo humano. Para éste, lo humano incluye tanto las razones –la idea– como la emoción y el sentimiento; en la base de ambas se encuentra un proceso cognitivo que sustenta a cada uno mediante dinámicas específicas. Por otra parte, en este modelo se concibe que existen procesos de conocimiento tanto para las ideas como para las emociones, y el mismo

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

se sustenta en interrelacionar el capital humano con otros conceptos, que tienen afinidad potencial con las tendencias fundamentales de desarrollo de la empresa cubana [14]. La representación de dicho modelo se observa en la figura 1.

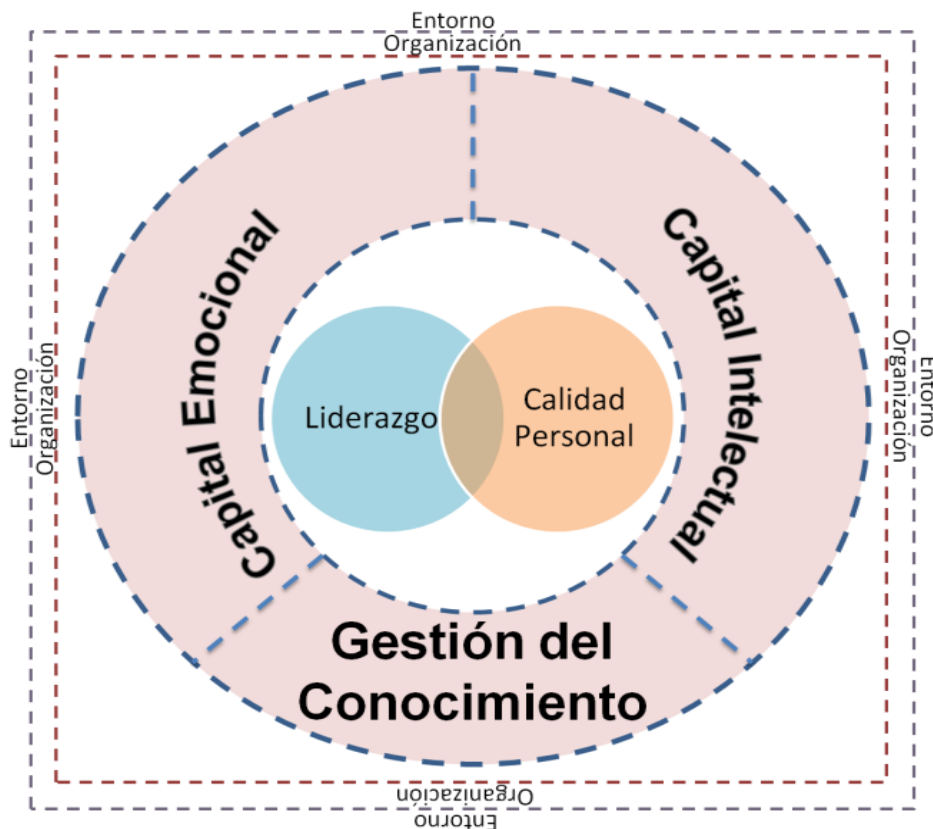


Figura 1. Modelo de Gestión del Capital Humano. Fuente: [14]

Con el propósito de profundizar en el estudio del capital intelectual, como elemento del modelo de gestión del capital humano en las empresas turísticas cubanas, se propuso un procedimiento general, el cual incluye operaciones agrupadas en 3 etapas que permiten su medición e incorporación al proceso de desarrollo de las empresas hoteleras. El esquema de dicho procedimiento se muestra en la figura 2.

Constituye una premisa para el desarrollo de este procedimiento, el compromiso de los directivos y del colectivo de trabajadores en la identificación, de manera sistemática, de los elementos del capital intelectual presentes en la empresa, que permitan proponer mejoras como bases para su desarrollo.

Los principios del procedimiento son los siguientes:

- Principio de la identificación con la dirección: Se refiere al reconocimiento y aceptación de directivos y especialistas de la necesidad de identificar y utilizar los elementos intangibles en función de la mejora de la gestión en la organización.
- Principio de la correspondencia: La medición del capital intelectual será reconocida en tanto demuestre en la práctica su contribución al logro de los objetivos generales definidos en la estrategia de la empresa.
- Principio de la identificación de la información: Se refiere al rigor y sistematicidad que debe estar presente en la recopilación de datos para desarrollar los indicadores seleccionados, tributando, además, a la creación de la memoria institucional.
- Principio de la retroalimentación: Reconoce la utilización de la información que brindan los indicadores seleccionados, en función de la mejora de la gestión de la empresa.

El objetivo del procedimiento consiste en medir el capital intelectual en la empresa hotelera como un elemento de perfeccionamiento, que permita incrementar su eficiencia.

Las etapas del mismo se describen a continuación:

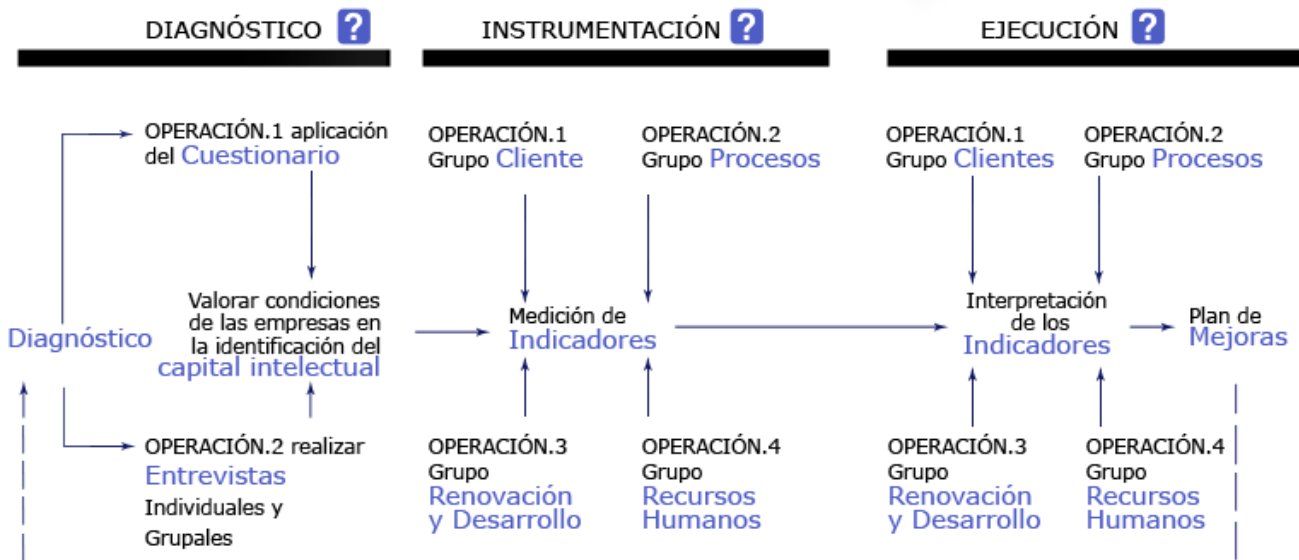


Figura 2. Esquema operativo para el diseño y aplicación de un procedimiento que permita la medición del Capital Intelectual en las empresas hoteleras.

Etapas I. Diagnóstico: Se relaciona con la valoración de las condiciones de la empresa para la identificación de elementos del capital intelectual y la exploración del nivel de compromiso de trabajadores y directivos en la mejora gradual de su gestión. Esta etapa permitió la indagación de aspectos que permitan verificar el cumplimiento de las premisas declaradas en el procedimiento propuesto, que sirvan de base a etapas posteriores del estudio.

Se realizó una caracterización general de la empresa teniendo en cuenta su diseño estratégico, principales clientes y características de su capital humano.

Se aplicó el cuestionario rediseñado por la autora a partir del propuesto por Méndez (2007), el cual ofrece la posibilidad de analizar los resultados teniendo en cuenta los aspectos siguientes: correspondencia entre la capacitación y las necesidades del puesto de trabajo, interés de los trabajadores por recibir conocimientos y el papel de los jefes en la formación de sus subordinados, nivel de reconocimiento percibido por los trabajadores y la política de incentivos de la empresa tanto material como moral en relación con las transformaciones e innovaciones, motivación hacia el trabajo, comportamiento de la comunicación relacionada con los problemas principales que obstaculizan el servicio y la satisfacción del cliente, nivel de explotación del potencial de conocimientos del colectivo para la solución de los problemas y el empleo de métodos participativos en la solución de problemas [15].

Se realizaron entrevistas individuales y grupales con el objetivo de buscar información sobre la participación de los trabajadores en la solución de problemas, explorar acerca de la comercialización del hotel y los problemas que afectan la satisfacción del cliente, y caracterizar procedimientos del hotel con relación a las quejas (considerando éstas como oportunidades de mejora), manejo de la autonomía para la introducción de los cambios e innovaciones por parte de los trabajadores. Se sugiere que la aplicación de los instrumentos de esta etapa se realice cada 2 años.

Etapas II y III. Instrumentación y Ejecución: Está dirigida a medir el capital intelectual en la empresa hotelera a través de la identificación de indicadores. Es importante señalar que ésta es una herramienta para el directivo y que la propuesta de indicadores es perfectamente adaptable a las necesidades y condiciones de cada empresa.

Se identifica la conducta a seguir por la dirección de la empresa una vez calculados los indicadores, lo cual ofrece al directivo un instrumental metodológico para el análisis de lo que expresan los indicadores calculados. Esto le permite utilizar los elementos relacionados con el capital intelectual, hasta ahora no advertidos por la empresa, en función de su mejora gradual.

De los 85 indicadores del modelo Skandia, los expertos consideran que solo 23 de ellos resultan de posible aplicación en las empresas hoteleras cubanas, lo que representa el 27 % [16].

Indicadores del Grupo cliente:

1. Participación en el mercado: Total de ventas de la empresa hotelera con respecto a la venta total en el mercado de la hotelería. Este indicador expresa el nivel de aceptación del servicio en el

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

mercado en relación con la competencia. El indicador se considera válido, pero es necesario tener en cuenta que la capacidad de los hoteles es fija (habitaciones), por lo que los expertos sugieren medir en correspondencia con el entorno competitivo de cada empresa.

2. Número de clientes: Cantidad de clientes que disfrutan de la instalación, resultando en beneficio para ésta. El Sistema de indicadores para el análisis de la actividad hotelera del Ministerio del Turismo (MINTUR)¹, define como "turistas-días", a la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por los huéspedes durante un período determinado, con derecho a recibir los servicios que se ofertan en dicha instalación. Se propone que se tengan en cuenta todos los clientes que hacen uso de la instalación, no solo los de alojamiento e incluir, además, los servicios gastronómicos, de recreación, eventos, reuniones, etcétera.

3. Ventas anuales/cliente: Cociente entre los ingresos totales y el número de clientes de un período. Se deben considerar todos los clientes que reciben servicios en el hotel, aunque los sistemas del MINTUR solo consideran los turistas-días.

4. Clientes perdidos: Cantidad de clientes que no visitan de nuevo la instalación, incluyendo turoperadores y agencias de viajes que cierran contrato. Es muy importante para el hotel identificar los clientes que no regresan, o los turoperadores que cierran contrato. Este indicador tiene como objetivo llamar la atención de las causas que puedan originar su crecimiento.

5. Cantidad de clientes repitentes: Cantidad de clientes que visitan más de una vez en un período de 2 años el hotel. Este indicador refleja la fidelidad de los clientes, dato que es relevante para la empresa hotelera.

6. Tiempo medio entre contacto con cliente y satisfacción de la necesidad: Promedio de tiempo de inicio del contacto con el cliente y la satisfacción de la necesidad. Este indicador debe ser analizado en todas las áreas de contacto con el cliente, no se trata de dar un servicio "rápido" y con mala calidad, sino de enfatizar el término de "satisfacción de la necesidad" del cliente.

7. Índice de satisfacción de clientes: Cantidad de clientes satisfechos con respecto al total de clientes. Es un indicador que se utiliza actualmente para orientar la gestión de la instalación y lograr el incremento del nivel de ocupación del hotel. La dirección de la organización debe utilizar la medición de la satisfacción del cliente como una herramienta vital.

Indicadores del Grupo de procesos:

1. Contratos registrados sin errores: Cantidad de contratos que no tienen errores en su confección que afecta su desarrollo exitoso. Este indicador permite alertar a la dirección de la empresa sobre las insuficiencias de la capacitación y la necesidad de perfeccionar el control sobre la base de la calidad en la elaboración de las tareas por parte de los trabajadores.

2. Capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC)/trabajador: Cantidad de trabajadores que utilizan las NTIC en función de la mejora de la empresa, con respecto al total de trabajadores. No se trata de gastar en la tecnología y no estar preparados para utilizarla, sino que este aspecto alerta al directivo sobre cómo se está haciendo uso de la inversión realizada.

3. Rendimiento de calidad empresarial: Cantidad de certificaciones otorgadas a la empresa del sistema de gestión de la calidad, premios de calidad provincial, nacional e iberoamericanos. Debe aplicarse porque la calidad es algo que no se ha llegado a concretar, aun conociéndose su importancia.

Indicadores del Grupo de renovación y desarrollo:

1. 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.

2. Oportunidades de mejora: Cantidad de acciones que significan oportunidades de mejora y desarrollo para la empresa aprovechadas por la misma. La capacidad de la empresa para identificar sus oportunidades de desarrollo no debe quedar en la etapa de diagnóstico, es importante su sistemático aprovechamiento.

3. Gasto en formación de competencias/trabajador: Cociente entre los gastos relacionados con la capacitación con respecto al total de trabajadores. Este indicador está destinado a valorar la inversión en recursos financieros en función de la capacitación y desarrollo de los trabajadores.

¹ MINTUR (Ministerio del Turismo), *Sistema de indicadores para el análisis de la actividad hotelera*, La Habana, 2006.

4. 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.

5. Recursos de I+D/recursos totales: Cantidad de gastos en investigación y desarrollo con respecto a los gastos totales. En el turismo no se registra esta información, por lo que no es posible captar datos que conduzcan a la obtención del mismo.

6. Proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa: Cociente entre los nuevos productos y el total de productos de la empresa. Este indicador valora la capacidad intelectual de la empresa en la creación cada año de nuevos productos o servicios, en función de la mejora y el desarrollo de la organización.

Indicadores del Grupo de recursos humanos:

1. 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 gran utilidad la medición de la preparación del equipo de dirección.

2. Índice de trabajadores satisfechos: Cantidad de trabajadores satisfechos con respecto al total de trabajadores. Este indicador debe ser medido y analizado de manera sistemática.

3. 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 a los trabajadores con capacidad de desempeño y desarrollo, que se convierten en claves para el cumplimiento de los objetivos.

4. 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 fidelización de los clientes, sino también a la de su capital humano.

5. 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.

6. 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.

7. 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 de aprendizaje y el desaprender para volver a aprender son factores que no se pueden desconocer.

III. RESULTADOS

Se seleccionó el Hotel Parque Central mediante un muestreo aleatorio por conglomerados para desarrollar la aplicación del procedimiento. Antes del inicio de la aplicación de las diferentes etapas diseñadas, se realizaron un conjunto de pasos con el objetivo de lograr el compromiso de los directivos y especialistas en la identificación de elementos del capital intelectual. A continuación se describen los pasos seguidos en la empresa seleccionada y se presentan los resultados de los años 2009, 2010 y 2011.

- Entrevista con el director del hotel.
- Intervención en el consejo de dirección con el objetivo de explicar el trabajo a realizar.
- Impartición del seminario "La medición del capital intelectual" a los trabajadores, organizados por áreas de trabajo.
- Análisis de documentos sobre la planeación estratégica del hotel.
- Creación de grupos de trabajo para la aplicación de las etapas II y III del procedimiento, en correspondencia con la estructura organizacional y la distribución de funciones en la empresa hotelera.

Etapas I. Diagnóstico: Se realizó la valoración de las condiciones de la empresa para la identificación de elementos del capital intelectual y se indagó sobre el cumplimiento de las premisas declaradas en el procedimiento. La empresa hotelera cuenta con 278 habitaciones y suites (233 habitaciones estándar, 13 habitaciones superiores, 30 suites y 2 habitaciones para discapacitados) y 6 salones de conferencia multipropósito, con capacidad máxima para 200 personas. En la misma laboran 308 trabajadores, de los cuales 82 son graduados universitarios y

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

222 de pre-universitario o técnico medio, mientras que 6 trabajadores son graduados de maestría y especialidades de posgrado y 6 de diplomados. Por otra parte, existen 193 graduados de las escuelas del Sistema de Formación para profesionales del turismo FORMATUR, distribuidos de la siguiente manera: 3 mandos medios, 93 en alojamiento, 63 en gastronomía y 34 en cocina. Los resultados de la aplicación del cuestionario en los años 2009 y 2011, se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la aplicación del cuestionario en los años 2009 y 2011.

2009	2011
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más del 50 % de los encuestados piensan que la capacitación recibida los ha dotado de los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. No obstante, más del 40 % no percibe que esté totalmente preparado para un desempeño satisfactorio. ▪ Solamente el 7 % de los trabajadores considera que no han recibido los conocimientos adecuados para su desempeño a través de la capacitación. ▪ El 44 % recibe información solo de su jefe inmediato superior para la realización de su trabajo, por lo que no se explotan las vías relacionadas con los libros y publicaciones especializadas. ▪ Más del 40 % estima que los procedimientos y normativas establecidos por la organización para su puesto de trabajo, son los apropiados para obtener óptimos resultados. ▪ El 53 % opina que en su ambiente laboral predomina el criterio de que hacer cambios e innovaciones en su área de trabajo forma parte del contenido de trabajo y por tanto, no requieren recompensa. ▪ El 74 % de los encuestados les gusta el trabajo que realizan. ▪ Se identifican la lentitud del servicio, la falta de variedad en el menú y el estado de las habitaciones; como las deficiencias que más causan quejas en los clientes. ▪ El 57 % considera que en las reuniones que se efectúan en el hotel, encaminadas a la solución de problemas, se pierde el tiempo inútilmente ▪ El 42 % de los trabajadores encuestados no ha intentado efectuar ninguna iniciativa en los últimos años. Las que se han presentado, no se han materializado por falta de recursos y de autorización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más del 70 % de los encuestados piensan que la capacitación recibida los ha dotado de los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. No obstante, más del 40 % no percibe que esté totalmente preparado para un desempeño satisfactorio. ▪ Solamente el 2 % de los trabajadores considera que no han recibido los conocimientos adecuados para su desempeño a través de la capacitación. ▪ Se observa un incremento en la utilización de los manuales de procedimiento del hotel (30 %), y en la utilización de libros y publicaciones especializadas (20 %). ▪ El 50 % estima que los procedimientos y normativas establecidos por la organización para su puesto de trabajo, son los apropiados para obtener óptimos resultados. ▪ El 38 % opina que en su ambiente laboral predomina el criterio de que hacer cambios e innovaciones en su área de trabajo forma parte del contenido de trabajo y por tanto, no requieren recompensa. ▪ El 81 % de los encuestados les gusta el trabajo que realizan. ▪ Se mantienen la lentitud del servicio, la falta de variedad en el menú y el estado de las habitaciones; como las deficiencias que más causan quejas en los clientes. ▪ El 48 % considera que en las reuniones que se efectúan en el hotel, encaminadas a la solución de problemas, se obtienen resultados efectivos. ▪ El 30 % de los trabajadores encuestados no ha intentado efectuar ninguna iniciativa en los últimos años. Las que se han presentado, no se han materializado por falta de recursos y de autorización.

Además de la aplicación del cuestionario en esta etapa, se previó la realización de entrevistas individuales y grupales, cuyos resultados se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados de las entrevistas individuales y grupales en los años 2009 y 2011.

Entrevistas individuales	
2009	2011
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se valora de positiva la participación de los trabajadores en la solución de los problemas. Se asume una marcada tendencia a considerar los cambios e innovaciones como parte del contenido de trabajo, por lo que no son estimulados correctamente, no se utiliza el Fórum de Ciencia y Técnica como elemento catalizador de innovaciones. ▪ Se realizan mejoras en el área de la comercialización del hotel y la calidad del servicio (áreas A y B), pero no se identifica ni se sistematiza la recogida de información. ▪ No se exploran las oportunidades de mejora en el área de los procedimientos relacionados con la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene la valoración positiva de la participación de los trabajadores en la solución de los problemas. Se mantiene la tendencia a considerar los cambios e innovaciones como parte del contenido de trabajo, por lo que no son estimulados correctamente. Ha mejorado la organización y calidad del Fórum de Ciencia y Técnica. ▪ Se evalúa por los trabajadores la importancia de sistematizar la aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas individuales y grupales) con el objetivo de proponer mejoras que contribuyan al desarrollo.
Entrevistas grupales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacitación no está en correspondencia con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo. No se observa su impacto en todas las áreas de la empresa; sólo en el área de Recursos Humanos se crea una base de datos que permite el acceso y tratamiento de toda la información del departamento, así como la adaptación del modelo de evaluación. ▪ No se reflejan en la evaluación del desempeño las iniciativas o innovaciones realizadas por los trabajadores. Se destacan las áreas A y B por su creatividad en el trabajo cotidiano, aunque no se reconocen adecuadamente. Se aprecia que se comparte horizontalmente la información de forma adecuada. No se utiliza la autopreparación con la intensidad que los requerimientos de la sociedad contemporánea exigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se aprecia el incremento en la preparación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo. Se considera que ha mejorado la calidad de la evaluación del desempeño, aunque aún existe falta de objetividad para señalar los logros y las dificultades. ▪ Se mantiene la transmisión de información de forma adecuada. Aún no se utiliza la autopreparación como una modalidad de la capacitación. ▪ Se considera por los trabajadores y directivos, la calidad en la preparación de los mandos medios, la calidad en la delegación de las funciones, la distribución del trabajo, el incremento del control y la búsqueda de competencia profesional en todos los niveles de la organización.

Etapas II y III. Instrumentación y ejecución de la medición de indicadores del capital intelectual. Plan de mejoras

Estas etapas deben medir el capital intelectual en la empresa hotelera sobre la base de la identificación e interpretación de los indicadores propuestos. En la tabla 3 se presentan los resultados de la medición realizada en los años de aplicación del procedimiento.

IV. DISCUSIÓN

A continuación se presenta un análisis de los resultados de las 3 etapas de aplicación del procedimiento:

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

Tabla 3. Resultados de la medición de los indicadores.

Grupo	Indicador	2009	2010	2011
Cliente	1. Participación de mercado	0,14	0,19	0,23
	2. Número de clientes	137 974	140 870	164 265
	3. Ventas anuales/cliente	97,07	94,61	96,60
	4. Clientes perdidos	37	28	31
	5. Tiempo medio entre contacto con cliente y venta	-	15(aloj.) 20(A y B)	10(aloj.) 15(A y B)
	6. Cantidad de clientes repitentes			
	Very Important Person (VIP) I	15	20	28
VIP II	21	18	37	
VIP III	888	910	961	
7. Índice de satisfacción de clientes	0,8	0,8	0,8	
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Proceso	1. Contratos registrados sin errores/ total contratos firmados	0,7	0,8	0,8
	2. Capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones / trabajador	0,1	0,2	0,2
	3. Rendimiento de calidad empresarial	-	-	-
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Renovación y desarrollo	1. Participación en horas de formación y desarrollo/ planificadas	0,89	0,92	0,93
	2. Oportunidades de mejora	10	20	30
	3. Gasto en formación de competencias/ trabajador	1,96	1,84	1,57
	4. Proporción de trabajadores menores de 40 años	0,72	0,72	0,74
	5. Recursos de I+D / recursos totales	145 000	148 000	150 000 50 000 (I+D+I)
	6. Proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa		5	
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Recursos Humanos	1. Índice de dirección	0,9	1,0	1,0
	2. Índice de trabajadores satisfechos	0,8	0,92	0,85
	3. Trabajadores claves	27	37	37
	4. Fluctuación de trabajadores	0,15	0,21	0,24
	5. Promedio de años de servicio en la empresa	8,03	8,2	8,1
	6. Proporción de mujeres directivas	0,3	0,5	0,4
	7. Promedio de edad de los trabajadores	33,66	31,69	32,69

M. MONAGAS-DOCASAL

Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Cliente	1. Participación de mercado	0,14	0,19	0,23
	2. Número de clientes	137 974	140 870	164 265
	3. Ventas anuales / cliente	97,07	94,61	96,60
	4. Clientes perdidos	37	28	31
	5. Tiempo medio entre contacto con cliente y venta	-	15(aloj.) 20(A y B)	10(aloj.) 15(A y B)
	6. Cantidad de clientes repitentes			
	VIP I	15	20	28
	VIP II	21	18	37
VIP III	888	910	961	
7. Índice de satisfacción de clientes	0,8	0,8	0,8	
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Proceso	1. Contratos registrados sin errores/total contratos firmados	0,7	0,8	0,8
	2. Capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones / trabajador	0,1	0,2	0,2
	3. Rendimiento de calidad empresarial	-	-	-
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Renovación y desarrollo	1. Participación en horas de formación y desarrollo/planificadas	0,89	0,92	0,93
	2. Oportunidades de mejora	10	20	30
	3. Gasto en formación de competencias/ trabajador	1,96	1,84	1,57
	4. Proporción de trabajadores menores de 40 años	0,72	0,72	0,74
	5. Recursos de I+D / recursos totales	145 000	148 000	150 000 50 000 (I+D+I)
	6. Proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa	-	5	-
Grupo	Indicador	2008	2009	2010
Recursos Humanos	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

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

Año 2009

En la Etapa I del procedimiento se detectaron algunas deficiencias, relacionadas con que la capacitación no estaba en correspondencia con las necesidades específicas de cada puesto de trabajo, no se observaba su impacto en todas las áreas de la empresa, no se exploraban las oportunidades de mejora en el área de los procedimientos relacionados con la satisfacción del cliente, no se estimulaban las iniciativas que podían tener los trabajadores, no se utilizaba el Fórum de Ciencia y Técnica como elemento catalizador de innovaciones, no se reflejaban en la evaluación del desempeño las iniciativas o innovaciones realizadas por los trabajadores, y por último, no se utilizaba la autopreparación con la intensidad que los requerimientos de la sociedad contemporánea exigen.

Los indicadores que presentaban dificultades en la etapa II del procedimiento fueron los siguientes: Índice de satisfacción de clientes, clientes perdidos, rendimiento de calidad empresarial, capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC)/trabajador, participación en oportunidades, recursos de I+D/recursos totales, proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa, índice de trabajadores satisfechos, trabajadores claves y fluctuación de trabajadores.

Como resultado del análisis de los indicadores en la Etapa III, se realizó un resumen de las insuficiencias.

En primer lugar, no se investigaban las causas por las que no regresaban los clientes, por lo que se recomendó propiciar la participación de los trabajadores en las propuestas encaminadas a la disminución de la pérdida de clientes. En el período analizado, la empresa no había obtenido certificaciones relacionadas con la mejora de la calidad, no existía una total correspondencia entre la utilización de la tecnología informática y el trabajador que las necesitaba, y no se comprendía que la valoración del indicador "oportunidad de mejoras" significaba una fortaleza para la empresa. Por todo ello, se sugirió hacer énfasis en los factores de mejoramiento interno.

Por otra parte, no era posible captar datos que condujeran a la obtención de gastos en nuevas tecnologías, no se comprendía la necesidad de identificar los trabajadores claves en la organización y utilizarlos en función de la mejora de la misma, así como se apreciaba una tendencia a relacionar la motivación solo con la alimentación en el comedor.

Las propuestas de mejora se relacionan a continuación:

- Realizar determinación de necesidades de capacitación y su plan a todos los trabajadores, con la asesoría de la escuela de FORMATUR.
- Seleccionar 2 entrenadores por área en la empresa.
- Incluir en todos los contratos las cláusulas de calidad entre todas las empresas y que el incumplimiento de las mismas sea penalizado debidamente por parte del infractor
- Valorar con el gobierno y el MINTUR, los recargos y la afectación por precio a las empresas.
- Trabajar en las fichas de costo de las actividades de los servicios y apoyo para ajustar los precios.
- Obtener retroalimentación entre Comerciales y Especialistas de Calidad sobre las necesidades de su mercado.
- Trazar estrategias para lograr decisiones más claras y rápidas a nivel del MINTUR.
- Diseñar un programa de capacitación en temas de gestión de la calidad, costos totales de calidad y competitividad empresarial.
- Promover la transmisión de conocimientos y habilidades entre trabajadores claves y otros trabajadores.
- Implementar la revisión sistemática del cumplimiento de estándares en el proceso de Alojamiento (certificación de habitaciones y chequeo de estándares) y proceso de A+B (chequeo de estándares).

Año 2010

En este año se observaron los siguientes logros relacionados con la aplicación del procedimiento:

- Se alcanzó una ocupación del 85,71 % contra el 67,36 % presupuestado.
- Se perfeccionó el sistema de encuestas y el sistema de quejas y reclamaciones.
- El hotel se mantuvo como el número 1 entre los hoteles de La Habana, según la red social denominada TRIP ADVISOR, a la que acceden clientes de todos los hoteles y restaurantes del mundo.
- Se obtuvo el premio relevante en el Simposio Nacional de Calidad.

Los indicadores con dificultades en la Etapa II fueron: índice de satisfacción de clientes, clientes repitentes, gastos en formación de competencias/trabajador, rendimiento de calidad empresarial, capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC)/trabajador, recursos de I+D/recursos totales, proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa, índice de trabajadores satisfechos y fluctuación de trabajadores.

Como resultado del análisis de los indicadores en la Etapa III, se resumieron las deficiencias que se relacionan a continuación: fluctuaciones en la amabilidad y profesionalidad, y dificultades en el estado del mobiliario, la decoración y la comodidad de las camas. Se realizó el diagnóstico, pero hubieron 3 aspectos fundamentales que impidieron obtener el RAN (Reconocimiento Ambiental Nacional): la construcción del edificio anexo impidió tener el sótano listo para la auditoría (techos, terminación), no se dispuso del Plan para la separación y evacuación posterior de residuos, y resultados deficientes en la Auditoría Financiera. Se manifestó negligencia en la manipulación de los equipos, o sea, no se tuvo en cuenta que pueden dañarse y posteriormente tienen que volver a hacer las mismas reparaciones; se adoptan compromisos poco objetivos que al final se incumplen, existe una insuficiente previsión, organización, ejecución y control de los mantenimientos; no se logra un balance entre centralización y descentralización, así como se aprecia conformismo, falta de gestión y de agresividad.

Las propuestas de mejoras consistieron en:

- Realizar estudios para determinar las causas de la desmotivación de los trabajadores.
- Implementar programas de motivación que incluyan campañas de actitud y reconocimiento al colectivo de trabajadores y que consideren la estimulación moral y material.
- Utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para medir la calidad.
- Realizar un estudio de la estabilidad en los cuadros de dirección.
- Revisar el funcionamiento y nivel de gestión del área de mantenimiento.
- Diseñar planes de transmisión de conocimientos con la utilización de los más capacitados como entrenadores en el área.

Año 2011

En el año 2011, se observaron logros relacionados con la aplicación del procedimiento, preservándose los obtenidos en el 2010.

- Se perfeccionaron los procesos de gestión.
- Se observó delegación en forma estructurada y con control.
- Se discutieron los resultados de calidad en los consejillos operativos.
- Se obtuvieron buenos resultados en todos los controles, supervisiones y auditorías.
- Se respondieron en 72 horas todas las quejas y reclamaciones realizadas por los clientes.

Con relación a la Etapa I, se detectaron las insuficiencias siguientes:

- El 50 % de los trabajadores no intentó presentar una iniciativa, cambio o innovación.
- Se mantuvo que de las presentadas, más de la tercera parte se vieron frenadas por la falta de recursos y de autorización.
- Se sostuvo la valoración positiva de la participación de los trabajadores en la solución de los problemas.
- Se conservó la tendencia a considerar los cambios e innovaciones como parte del contenido de trabajo, por lo que no fueron estimulados correctamente.
- Mejoró la organización y la calidad del Fórum de Ciencia y Técnica.
- Se evaluó por los trabajadores la importancia de sistematizar la aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas individuales y grupales) con el objetivo de proponer mejoras que contribuyan al desarrollo.
- Mejoró la calidad de la evaluación del desempeño, aunque aún existe falta de objetividad para señalar los logros y las dificultades.
- No se utilizó la autopreparación como una modalidad de la capacitación.

Los indicadores con dificultades en Etapa II fueron: índice de satisfacción de clientes, clientes repitentes, gastos en formación de competencias/trabajador, rendimiento de calidad empresarial, capacidad de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC)/trabajador, recursos de I+D/recursos totales, proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto a la familia total de productos de la empresa e índice de trabajadores satisfechos.

Como resultado del análisis de los indicadores en la Etapa III, se concluyó que el presupuesto de

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS

promoción destinado al hotel era solo para cumplir el plan de fidelización, las acciones de comunicación estaban centralizadas, no existía la oportunidad (invitación) para la participación en la feria de turismo, ni exposición de su producto u otro tipo de actividad de promoción por instalaciones, así como que era deficiente el dominio idiomático de los trabajadores, lo que dificultaba la comunicación y calidad del servicio.

Por otra parte, las plantillas resultantes del proceso de disponibilidad, en muchos casos, afectaban la calidad del servicio; resultaba débil el control de los supervisores en los diferentes procesos de la prestación del servicio, no era suficiente la fuerza de trabajo calificada de las empresas constructoras, lo que influía negativamente en los trabajos de terminación de las obras (por ejemplo: enchapes, pisos, pinturas y trabajo en carpintería).

Las propuestas de mejoras radicaron en continuar el plan de transmisión de conocimientos en el área de mantenimiento y utilizar la autopreparación como vía fundamental de formación de competencias.

Año 2012

En el año se observan logros relacionados con la aplicación del procedimiento y se preservan los logros de años anteriores:

- 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 observa calidad en la confección de las evaluaciones de desempeño.
- Se realizan acciones de estimulación a los trabajadores, como: reconocimiento de trabajadores y cuadros destacados, celebración de cumpleaños colectivos de forma mensual, prioridad en la alimentación de los trabajadores que presentan dietas alimentarias y embarazadas.
- Se realizan talleres de calidad y comercialización, con el objetivo de identificar problemas existentes en el hotel y propuestas de mejoras.

V. CONCLUSIONES

1. El procedimiento de medición de capital intelectual, derivado del modelo de gestión del capital humano, posee características que lo diferencian de otros, al perfeccionar el grado de control sobre elementos no identificados hasta el momento en las empresas hoteleras y relacionarlos con la mejora gradual de su gestión.
2. El procedimiento permite medir el capital intelectual en la empresa hotelera, sobre la base de la valoración de sus condiciones para la identificación de elementos del capital intelectual, la precisión del comportamiento de indicadores y el instrumental metodológico para el análisis de lo que expresan los indicadores calculados.
3. La medición del capital intelectual en el período 2009-2011, permitió identificar insuficiencias detectadas en la etapa de diagnóstico, entre las que se destacan: la capacitación no está en correspondencia con las necesidades específicas del puesto, la exploración de las oportunidades de mejora en el área de los procedimientos relacionados con la satisfacción del cliente, el estímulo a las iniciativas que puedan tener los trabajadores y la utilización del Fórum de Ciencia y Técnica como elemento catalizador de innovaciones.
4. La aplicación del procedimiento permitió a los directivos del Hotel Parque Central, proponer mejoras que contribuyeron a la obtención de logros relacionados con el perfeccionamiento de los procesos, la implementación del manual de operaciones, la calidad en la evaluación del desempeño, la valoración de los clientes del servicio del hotel y el mejoramiento de la satisfacción de los trabajadores. 🏆

VI. REFERENCIAS

1. EDVINSON, L.; MALONE, M., *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088-308-5.
2. STEWARD, T. A., *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Santiago de Chile, Granica, 1998, ISBN 9789506412531.
3. BRADLEY, K., «Intellectual capital and the new wealth of nations II» *Business Strategy Review*, 2003, vol. 8, no. 4, pp. 33-44, ISSN (printed): 0955-6419. ISSN (electronic): 1467-8616.

4. BROOKING, A., *El capital intelectual*, Barcelona (España), Paidós, 1997, ISBN 9788449304699.
5. ORDÓÑEZ, P., «Capital Intelectual y Capital Emocional: las claves para la competitividad de la empresa en la nueva economía» *Alta Dirección*, 2002, no. 255, sep.-oct, pp. 25-30, ISSN 0002-6549.
6. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., *La Organización creadora de conocimiento*, México, D. F., Oxford University Press, 1999, ISBN 9789706134547.
7. DRAGONETTI, N. C.; ROOS, J., *Intellectual Capital*, Macmillan Business, 1997, ISBN 9780333694794.
8. BUENO, E., «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual» *Boletín de Estudios Económicos*, 1998, vol. LIII, agosto, pp. 207-229, ISSN 0006-6249.
9. KAPLAN, R; NORTON, D., *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*, 3ra. ed., Barcelona (España), Gestión 2000, 1996, ISBN 978-84-9875-048-5.
10. PÉREZ, A., «Modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño», en *IBERGECYT La Habana*, 2004, ISBN 959234034X.
11. SERPA, J., *Capital intelectual en entidades hoteleras cubanas. Mito o realidad* [en línea], Santiago de Cuba (Cuba), Universidad de Oriente, 2004 [consulta: 2008-04-20]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/softintan.htm>
12. RIVERO, D., «Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero», [tesis doctoral], Matanzas (Cuba), Universidad de Matanzas, 2009.
13. PÉREZ, T., «Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto», [tesis doctoral], Villa Clara (Cuba), Universidad Central de Las Villas, 2011.
14. MACHADO, R., *Qué podemos entender por capital humano, cómo crearlo y gestionarlo en las condiciones de Cuba*, La Habana, Ediciones Balcón, CIDTUR-EAEHT, [en prensa], 2008.
15. MÉNDEZ, M., «La Gestión del Conocimiento en el hotel Inglaterra», [tesis de maestría], La Habana, Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, 2007.
16. MONAGAS, M., «El capital intelectual y la gestión del conocimiento», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2012, vol. 33, no. 2, mayo-agosto, pp. 142-150 [consulta: 2012-09-10], ISSN 1815-5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/422>