

# **TÍTULO: LA FORMACIÓN ECONÓMICA EN DIRECTIVOS DEL SECTOR TURÍSTICO BASADO EN COMPETENCIAS. RESULTADOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Autores:** M.Sc. Clarisabel Gómez Iznaga. **E-mail:** [clarisabel@ehttdad.co.cu](mailto:clarisabel@ehttdad.co.cu)

Lic. Arael Benigno Escobar Fernández. **E-mail:** [arael@ehttdad.co.cu](mailto:arael@ehttdad.co.cu)

**Institución:** Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad

## **RESUMEN**

El presente trabajo fue aplicado en el territorio Trinidad - Sancti Spíritus y tuvo como objetivo: exponer los resultados de la incidencia de la formación económica en directivos del sector turístico, basado en competencias sobre la gestión empresarial. Se utilizaron diversas técnicas y métodos de la investigación tales como la entrevista, las encuestas, la revisión de documentos y la observación directa, entre otros. Se logró la adquisición de conocimientos elementales en materia de economía en correspondencia con las necesidades básicas para ejercer el cargo, lo que posibilitó la actualización, la mejora continua en el desempeño, las calificaciones positivas en las acciones de control practicado y el mejoramiento en indicadores económicos; lo que corrobora la factibilidad de su aplicación. Se recomienda su aplicación en instituciones docentes que se vinculen a la actividad empresarial de otros sectores para su generalización.

**Palabras clave:** competencias; gestión empresarial; mejora continua ; desempeño

|

**TITLE: ECONOMIC TRAINING OF THE MANAGEMENT STAFF OF THE TOURISTIC SECTOR BASED ON COMPETENCE.BUSINESS MANAGEMENT RESULTS**

**ABSTRACT**

The present work was applied in the territory Trinidad - Sancti Spíritus and its objective is to expose the results of the economic training impact on the management staff of the touristic sector based on business management competence. Diverse techniques and methods of the investigation were used such as the interview, surveys, revision of documents and the direct observation among others. The acquisition of basic knowledge as to economy in correspondence with the basic needs to exercise the post was achieved, which facilitates the updating and it improves continuously the carrying out, and positive qualifications in the actions of practiced control and improvement in economic indicators, what corroborates the feasibility of its application. Its application is recommended in educational institutions that are linked to the business activity of other sectors for its generalization.

**Words key:** competence; business management; improves continuously; carrying out

## **INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones operadas en la esfera económica a escala universal y en el país han incidido en que el turismo constituye actualmente una actividad priorizada para el fortalecimiento de la economía nacional; ello lleva aparejado que los productos y servicios que se ofrecen en las instalaciones turísticas se encaminen cada vez más a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, al tiempo que se eleve la eficiencia económica en el sector.

El establecimiento de las estrategias es una tarea que corresponde a la alta dirección, y los mandos intermedios deben estar seguros de que sus funciones siguen la estrategia de la organización para ser llevada a cada trabajador, situación que le impone a los directivos ciertos requerimientos para su desempeño, especialmente en la gestión económico-financiera y de control en cada nivel, que constantemente permite evaluar sus resultados y definir sus competencias en la actividad. Tema este de gran trascendencia, que toma un mayor significado en los momentos actuales, y a la vez, aspecto poco estudiado desde el punto de vista económico y social.

La labor que realizan los profesores de las escuelas de Formatur, de manera individual y en grupo, constituye una labor que garantiza la unidad entre la instrucción, la educación y el desarrollo de estos. Para a partir de un diagnóstico, planear, desarrollar y controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje con los directivos del Mintur y lograr así su formación integral, potenciar las competencias laborales y favorecer la búsqueda de las vías más idóneas que resuelven los problemas del sector.

En diferentes escenarios, se ha reconocido las insuficiencias en la gestión económica, financiera y de control del país y la inexistencia del necesario nivel de conciencia económica en los cuadros y trabajadores; y el sector del Turismo no está exento de dicha situación. Los resultados alcanzados en las acciones de control practicadas por los diferentes órganos y organismos de la Administración Central del Estado y la existencia de un grupo de entidades turísticas que operan con pérdidas en moneda total, constituyen la situación problemática del presente trabajo.

Lo anteriormente expuesto revela la necesidad de la búsqueda de alternativas que den respuesta a la situación planteada, cuyo objetivo es el siguiente:

- Exponer los resultados de la incidencia de la formación económica en directivos del sector turístico basado en competencias sobre la gestión empresarial en las empresas turísticas del territorio Trinidad - Sancti Spíritus.

El valor práctico del trabajo radica en mostrar los resultados de la aplicación de acciones de capacitación que han transformado a la empresa, dotando a los directivos de conocimientos elementales en esta materia, actualización, mejora continua en el desempeño y calificaciones positivas en las acciones de control recibidas, lo que corrobora la factibilidad de su aplicación en las empresas turísticas del territorio donde se aplicó.

Se aplicaron diversos métodos y técnicas de la investigación científica que contribuyeron a la actuación exitosa, tales como: la entrevista, las encuestas, el estudio y revisión de documentos y la observación directa, entre otros.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo en cuenta los siguientes métodos y técnicas de la investigación:

- **Análisis de documentos**, que incluyó:
  - Revisión de agenda de trabajo de los directivos para ver cómo se analizan los problemas en las áreas objeto de estudio en función de los resultados económicos, financieros y de control en la entidad objeto de estudio.
  - Revisión del expediente de acciones de control para comprobar cuáles son los principales problemas detectados en inspecciones y auditorías provenientes de las áreas objeto de estudio que afectan la actividad económico-financiera y de control.
  - Evidencias documentales de la aplicación de la legislación vigente en Cuba que norme los procedimientos a seguir para el Sistema de Control Interno aplicado a su puesto de trabajo, para comprobar grado de implementación en las áreas objeto de estudio y detectar las necesidades de capacitación en función de resolver los problemas de su área y de la entidad.
  - Revisión de la confección y cumplimiento del plan de prevención de riesgos, según la legislación vigente en Cuba para comprobar grado de implementación en las áreas objeto de estudio, así como su relación con los objetivos estratégicos del hotel, con vista a que las acciones previstas se elaboren a partir del análisis de causas y condiciones para contrarrestar los mismos y no atenten contra su cumplimiento.
  - Análisis del contenido de los puestos de trabajo para comprobar si estos se encuentran en función de los requerimientos de cada área objeto de estudio para enfrentar los problemas económicos, financieros y de control del hotel y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.
  - Revisión de la evaluación del desempeño para comprobar si en los indicadores evaluados se tiene en cuenta los resultados de la actividad económico, financiera y de control.

Según la NC 3000: 2007, la evaluación del desempeño no es más que la “Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores

realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo”, refiere además que “Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores”. Los elementos que se abordan en esta definición deben ser considerados para la formación y capacitación del personal independientemente de la forma de organización del proceso de enseñanza aprendizaje que se seleccione.

Es importante concebir la evaluación del desempeño como “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 1988).

Tanto la evaluación del desempeño como las competencias laborales, representan un cambio trascendental en el tratamiento de los recursos humanos en la gestión del Sistema-Organización, sobre todo la empresa.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador. La mayor parte de los trabajadores procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo, la dirección de las labores de otros trabajadores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

- Análisis de los planes estratégicos

La planeación estratégica se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, fijando los procedimientos a seguir. Su función es una parte integral de la labor administrativa que incluye el desarrollo de estrategias y medios para aplicarlas. La administración debe traducir la estrategia en tácticas, desarrollar políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos.

A los efectos de la investigación, se consideró importante el análisis de los planes estratégicos por constituir estos una guía para todos los miembros de la organización en cuanto a lo que se está tratando de hacer y obtener, puesto que proporciona medidas objetivas de resultados donde se establecen prioridades y criterios para mejorar la asignación de recursos entre las distintas áreas, lo que induce a los directivos a estar atentos a los cambios que se producen en el entorno. De ahí que se sugiere tener en cuenta:

- Estrategia del Mintur.
- Estrategia del Grupo Empresarial al cual pertenece.
- Estrategia del territorio para la observancia de los objetivos relacionados con la actividad económico-financiera y de control, para su análisis posterior en las instalaciones turísticas, para comprobar cómo se enfocan y cómo tributan para dar cumplimiento a los mismos.
- Estrategia de la instalación para comprobar cuáles son los objetivos, las áreas de resultados clave y cómo se proyecta para cumplirlos.
- Estrategia de las áreas objeto de estudio para comprobar cuáles son los objetivos y cómo se proyecta el área implicada para cumplirlos.
- Revisión de los planes de capacitación.

Este constituye un elemento importante para capacitar, se debe tener en cuenta la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, en correspondencia con las exigencias de la NC 3001: 2007, en cuanto a los Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo y los de las competencias laborales a los que se refiere la NC 3002: 2007.

- Revisión de la legislación vigente aplicada en el país y el Mintur.

Es importante la revisión de la legislación vigente en el país para conocer las normas y procedimientos aplicados a cada actividad, contexto empresarial de manera que el directivo comprenda la necesidad de apropiarse de los conocimientos que posteriormente pondrá en práctica en su accionar cotidiano.

- **Entrevistas a directivos y trabajadores**

Se realizó entrevistas a directivos y trabajadores de las áreas objeto de estudio con el propósito de determinar cuáles son los comportamientos, conocimientos, habilidades y valores que poseen o carecen, con el propósito de poder ayudarlos a ser eficaces en el desempeño de la gestión económico-financiera y de control en su área de trabajo.

Para potenciar las competencias que se necesitan en materia de gestión económico-financiera y de control en trabajadores y directivos del sector en el territorio es importante tener identificado los elementos básicos siguientes: saber, saber hacer, saber estar, saber ser, querer hacer y poder hacer.

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia.
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).
- Saber ser: Se refiere a los aspectos más trascendentes de la personalidad, los valores.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.
- Poder hacer: Conjunto de factores relacionados, desde el punto de vista individual, con la capacidad personal.

Estos elementos apoyados de las técnicas y métodos que se apliquen proporcionan la determinación de las competencias económicas y sus dimensiones adecuadas a cada contexto empresarial.

En este contexto se asume como competencias económicas la definición que ofrece Gómez (2008) en su tesis de maestría: “conjunto de conocimientos, comportamientos, valores, actitudes y habilidades que manifiestan los mandos intermedios que le permiten obtener resultados exitosos en el desempeño de la gestión económico-financiera y de control en correspondencia con las exigencias del sistema social cubano y los cambios que se operan en la economía a nivel internacional”.

Esta definición puede ser aplicada a todos los niveles de la empresa y la capacitación debe estar enfocada a dotar al empresario de los conocimientos que verdaderamente necesita para resolver los problemas de su empresa y, mucho más efectivo, si se hace desde su puesto de trabajo para lo cual se aplica muy a menudo el entrenamiento como forma de organización de la enseñanza.

En el presente trabajo la modalidad más empleada ha sido el entrenamiento, porque este posibilita la adquisición de habilidades y destrezas, la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar los conocimientos y habilidades prácticas.

Dentro de las acciones de capacitación desarrolladas están:

- Entrenamiento de Postgrado en Herramientas para la implementación del Sistema de Control Interno.

Durante el entrenamiento se potencia el trabajo en equipo, se dota al alumno de la bibliografía y herramientas básicas para la implementación del sistema de control interno sobre la base de la legislación vigente emitida en el país, de manera que el directivo pueda identificar las principales deficiencias. La evaluación final consiste en la realización de un taller donde el entrenado expone los problemas diagnosticados en su área, cómo se solucionó o propuestas para transformar la situación en el estado deseado a corto plazo. Se proporciona una carpeta con la bibliografía necesaria que contiene entre otras cosas:

- ✓ Resolución sobre normas de control interno vigente, en este caso la No.60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- ✓ Guía de Autocontrol al Sistema de Control Interno.



- ✓ Indicaciones generales para verificar la implementación del sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad, según se establece en la Resolución No.1945/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- ✓ Procedimientos diseñados por el Mintur para determinadas actividades de control.

Para el empresario, potenciar su competencia en función de controlar recursos, se precisó en qué debe “saber” y qué debe “saber hacer”, por lo que se enfocó la capacitación hacia las siguientes dimensiones:

- ✓ Conoce las normas y procedimientos de control interno aplicables al área.
- ✓ Identifica los principales problemas que puedan atentar contra los objetivos de su departamento y la organización en general, cómo prevenirlos y darle solución inmediatamente cuando ocurre.
- ✓ Controla los recursos de todo tipo que posee bajo su custodia y vela porque se utilicen adecuada y racionalmente hasta su destino final (efectivo, activos fijos tangibles, inventarios, etc.)
- ✓ Conoce y aplica consecuentemente las medidas de control interno inherentes a su área de trabajo y se rige por lo establecido en la legislación vigente.

Posterior al entrenamiento se realizó el seguimiento por parte de los entrenadores a la entidad para evaluar el tratamiento que se le da a las acciones propuestas por los entrenados, de manera que se corrobore el impacto de la capacitación.

▪ Entrenamiento de Postgrado en Contabilidad

Durante el entrenamiento para lograr el éxito empresarial fue importante potenciar el trabajo en equipo para la implementación de los procedimientos y normas relacionados con la gestión contable financiera, de manera que puedan ser identificadas las deficiencias relacionadas con esta actividad y se realicen propuestas de acciones encaminadas a dar solución a los mismos.

Para el empresario potenciar su competencia en la gestión contable, se precisó en qué debe “saber” y qué debe “saber hacer”, por lo que se enfocó la capacitación hacia las siguientes dimensiones:

- ✓ Conoce los principales documentos que se utilizan para el registro y control de las operaciones que se originan en el área.
- ✓ Identifica los principales problemas presentados en la elaboración de los documentos que se utilizan en el área y se corrigen a tiempo.
- ✓ Conoce cómo se estructura el Estado de Resultados y el Balance General, las cuentas que lo integran y su relación con las operaciones que se originan en el área. Utiliza estos estados como herramienta para la toma de decisiones y sabe cómo leerlos.
- ✓ Conoce las normas cubanas de contabilidad y trabaja consecuentemente porque estas se cumplan en el área y no distorsionen la información contable de su entidad.

El colectivo entrenado recibe una carpeta como bibliografía que incluye una compilación de las Normas Cubanas de Contabilidad tanto las generales como las específicas, procedimientos, regulaciones emitidas en el Manual de Finanzas al Día y legislación vigente específica de cada subsistema contable o tema que se consideran como invalidantes para evaluar este tipo de gestión, entre ellos:

- ✓ Efectivo en Caja y Banco
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Inventarios
- ✓ Combustible y Transporte
- ✓ Activos Fijos
- ✓ Cuentas por Pagar
- ✓ Nóminas
- ✓ Costos y Gastos
- ✓ Estados Financieros
- ✓ Faltantes y Sobrantes

Posterior al entrenamiento, el directivo recibe el seguimiento por parte de los entrenadores a la entidad para evaluar el tratamiento que se le da a las acciones propuestas por los entrenados hasta obtener resultados satisfactorios en las acciones de control recibidas y recibe la actualización necesaria.

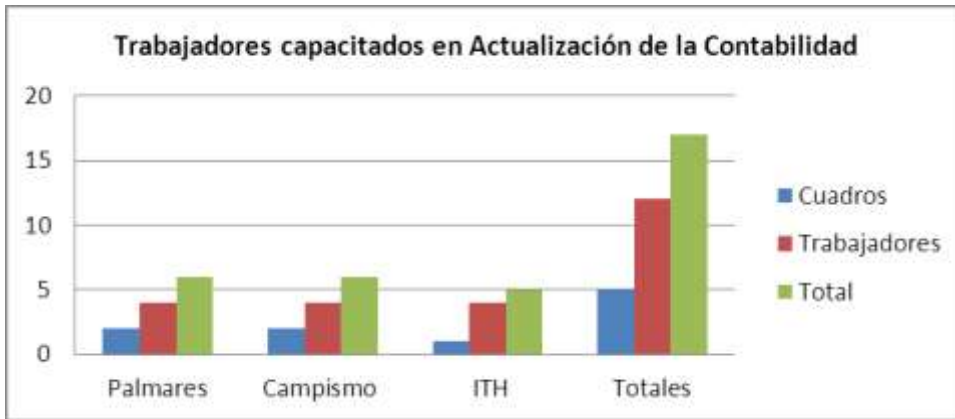
- Entrenamiento de Postgrado en Gestión Contable Financiera en el Perfeccionamiento Empresarial

Este entrenamiento tiene como objetivo actualizar los conocimientos relacionados con las principales normativas y procedimientos aplicados a la gestión contable financiera para garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas turísticas cubanas, que contribuya a ser más eficiente, de manera que se pueda aplicar lo establecido para los sistemas de Planificación, Contabilidad, Relaciones Financieras, Costos y Precios para garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en la instalación turística y elaboración del expediente.

Para abordar los contenidos del entrenamiento, se tuvo en cuenta lo referido en los decretos leyes No. 281/07 "Reglamento para la implementación y control del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y Estatal" y el No.252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, así como la Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial (2007) que hace referencia a los principales elementos a considerar en cada sistema.

## **RESULTADOS**

Como resultado se obtuvo que en el año 2011 se capacitara a un total de 17 graduados de nivel superior, de ellos cinco cuadros, en la modalidad de entrenamiento en Actualización en Contabilidad en las entidades Sucursal Palmares, Empresa Campismo Popular y Comercializadora Mayorista ITH, como se observa en el gráfico No.1.



En los años 2011 y 2012, se impartió entrenamiento de postgrado en Herramientas para la implementación del Sistema de Control Interno, se logró capacitar en esta modalidad a más de 60 trabajadores, de ellos, 28 cuadros pertenecientes a diversas entidades turísticas como se observa en el gráfico No.2.



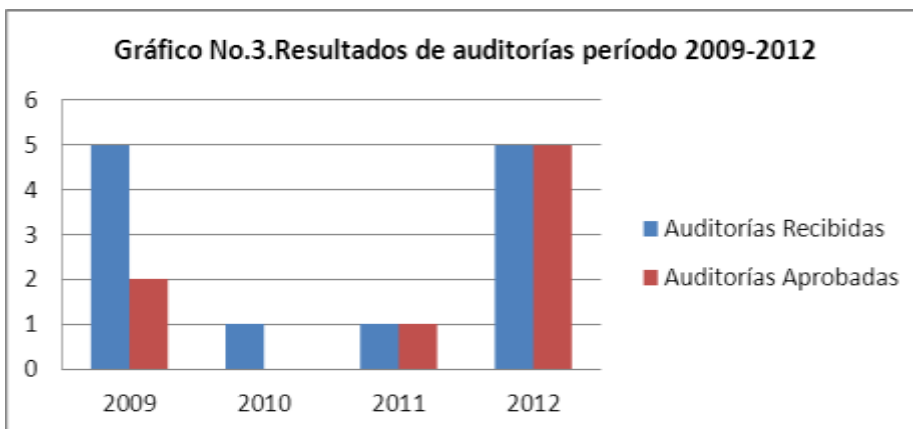
En el año 2011 se impartieron diversas conferencias especializadas con temas económicos, relacionadas fundamentalmente con el control interno desde diversas aristas, en las cuales resultaron capacitados más de 80 cuadros y reservas de entidades tales como: Transtur, Sucursal Emprestur, la EHT Trinidad, Comercializadora Mayorista ITH, Empresa Campismo Popular y Sucursal Palmares. También se desarrollaron seminarios y talleres que sirvieron de retroalimentación.

Las acciones de capacitación tuvieron impacto positivo en las entidades Comercializadora Mayorista ITH, Sucursal Palmares, Empresa Campismo Popular, Iberostar Grand Hotel Trinidad, Transtur Trinidad, Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, estas alcanzaron índices de más de 95 puntos en la evaluación a la implementación del Sistema de Control Interno en el año 2012 sobre la base de lo legislado en la Resolución No.60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en las auditorías que le fueron practicadas, lo que pone en evidencia el alcance de un desempeño superior en este sentido.

El Entrenamiento de Postgrado en Gestión Contable Financiera en el Perfeccionamiento Empresarial, se aplicó en la Sucursal Palmares y se obtuvo como resultado la aprobación del informe diagnóstico presentado y el expediente de perfeccionamiento elaborado.

Es importante destacar que anteriormente se practicaban por parte de la EHT Trinidad las consultorías y asesorías sin acudir al entrenamiento, y los resultados alcanzados no eran los deseados, después de asumir esta forma se ha mejorado considerablemente en calificaciones otorgadas y en la calidad de la contabilidad y el control interno.

Con la impartición de los entrenamientos y las diversas acciones de capacitación se mejoró en el desempeño de los entrenados, durante el año 2012 fueron objeto de auditoría cinco entidades de las capacitadas, una por la Contraloría General de la República y el resto por los auditores de la Casa Matriz del Grupo Empresarial, al cual pertenecen el 100% con calificación Aceptable. En algunas de estas entidades se ha logrado eliminar la pérdida en moneda total y en otras disminuirla. En el gráfico No.3 se muestra el comportamiento en los resultados de las auditorías practicadas desde el año 2009 hasta el 2010, como se puede observar antes del 2011 predominan las evaluaciones desfavorables y comienza a mejorar a partir de la puesta en práctica de los entrenamientos e incremento de otras acciones de capacitación.



En entrevistas con los empresarios las opiniones han sido muy favorables y los entrenamientos han tenido buena aceptación.

## CONCLUSIONES

- Con la impartición del entrenamiento, como forma de organización de la enseñanza y otras modalidades, se logró capacitar en temas económicos a los directivos del territorio Trinidad - Sancti Spíritus, para potenciar las competencias directivas, específicamente las económicas.
- Con la adquisición de conocimientos elementales en materia económica se logró la actualización, la mejora continua en el desempeño y las calificaciones positivas en las acciones de control recibidas, lo que corrobora la factibilidad de la capacitación impartida para potenciar las competencias económicas en directivos del sector.
- En el 100% de las entidades del sector del Turismo en el territorio Trinidad - Sancti Spíritus, que recibieron entrenamientos y fueron auditadas, los resultados fueron favorables al ser su contabilidad razonable y las puntuaciones en la evaluación del sistema de control interno se comportó igual o superior a los 95 puntos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto Ley No. 281/07 "Reglamento para la implementación y control del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y Estatal". La Habana, Cuba.

2. Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No.252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana: Gaceta Oficial.
3. Contraloría General de la República de Cuba. (Junio de 2012). Material de Consulta. *Sistema de Control Interno: Resolución 60/11 Normas del Sistema de Control Interno y Guía de Autocontrol General* . La Habana, Cuba.
4. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.1945/11. *Indicaciones generales para verificar la implementación del sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad* . La Habana, Cuba.
5. Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración* México: Mc Graw Hill.
6. Gómez Iznaga, C. (2008). *Perfil de Competencias para Mandos Intermedios de la Actividad Hotelera en el Sector Turístico*. Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección de Empresas. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba.
7. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. (2007). *Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial*. Capítulo XIII *Control Interno*. La Habana, Cuba.
8. Ministerio de Finanzas y Precios. (2012). *Manual de Procedimientos de Finanzas al Día*. La Habana, Cuba.
9. NC - 3000. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba.
10. NC - 3001. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba.
11. NC - 3002. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba.