

*República de Cuba*  
*Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”*  
*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*

*Tesis de Diploma*  
*Especialidad: Ingeniería Industrial.*

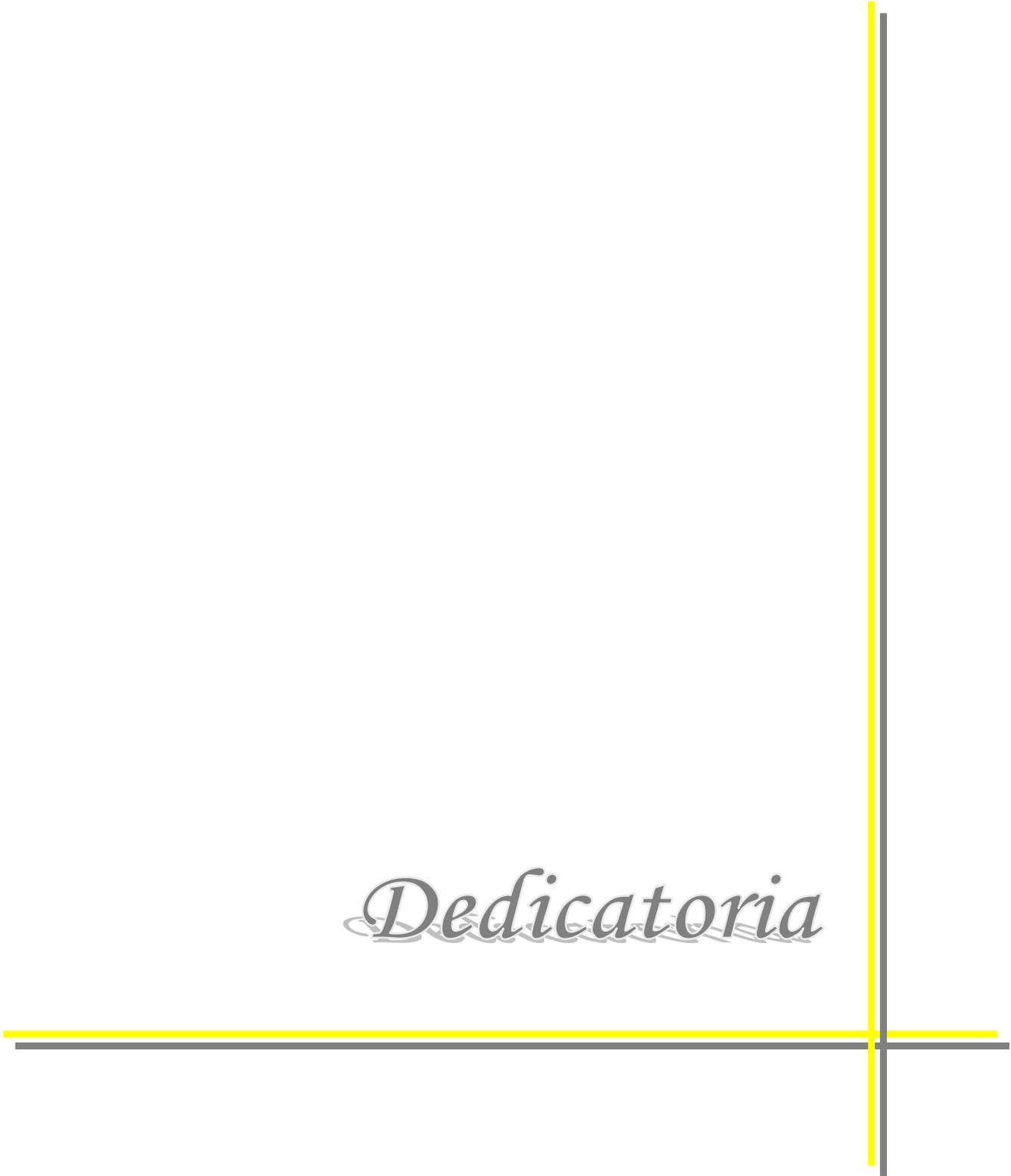


*Título: “Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano en el hotel La Unión Palacio Azul.”*

*Autor: Sergio Luis Pita Fernández.*

*Tutore: M.Sc. Niurka Rodríguez García.*

# *Dedicataria*



*A mis padres les dedico todo mi trabajo y esfuerzo, por ser ellos los que siempre creyeron en mí. Por impulsarme a que hoy esté aquí y por brindarme en cada momento su ayuda incondicional.*

# *Agradecimientos*



## *Agradecimientos.*

*A mi madre Midiala, por luchar junto a mí para que este momento llegara, por todo el sacrificio, en fin por darme todo su amor incondicional toda mi vida.*

*A mi padre Rolando, por cederme ese ejemplo de esfuerzo y ayudarme en todo, por pelearme tanto para que me convirtiera en el joven fuerte y preparado que soy hoy.*

*A Antuanet, por convertirse en una persona tan especial y por acompañarme y darme todo su apoyo en esta etapa tan difícil de mi vida, además por compartir junto a mí tantos momentos bellos de los cuales nunca me olvidaré.*

*A mi abuela Norma por ser tan comprensiva y tolerante además de especial en mi vida.*

*A mi tutora Níurka, por orientarme y ayudarme durante todos estos años de ardua labor y ser la guía de este trabajo, pues sin su ayuda todo esto hubiera sido imposible.*

*A mis amigos Adrian, Juan José, Luis Ernesto y a Frank que siempre estuvieron presentes cuando los necesité para darme su apoyo incondicional y especialmente a Adrian quien fue siempre mi más consagrado colega, en general gracias por ser tan buenos compañeros.*

*A todos mis compañeros de grupo, en especial a Maidelís y Diancy quienes siempre me ayudaron y apoyaron cuando las necesite.*

*A mis profesores por lograr que hoy sea una persona más preparada.*

## *Agradecimientos*

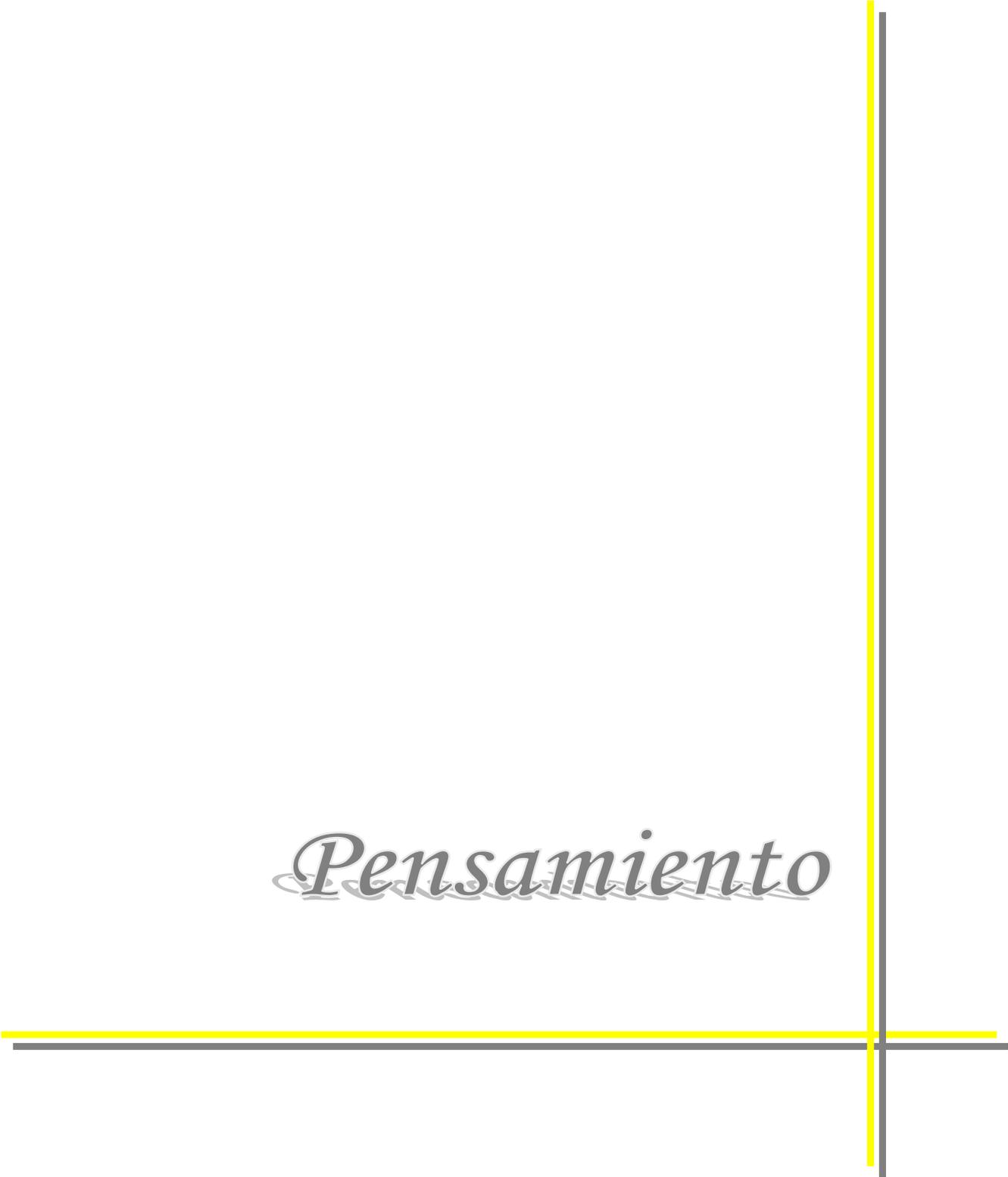
---

*A Arlenís, por entregarme toda su ayuda y aportar con su experiencia a este trabajo.*

*En general a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron a hacer posible este resultado. A todos ustedes*

*Muchas Gracias.*

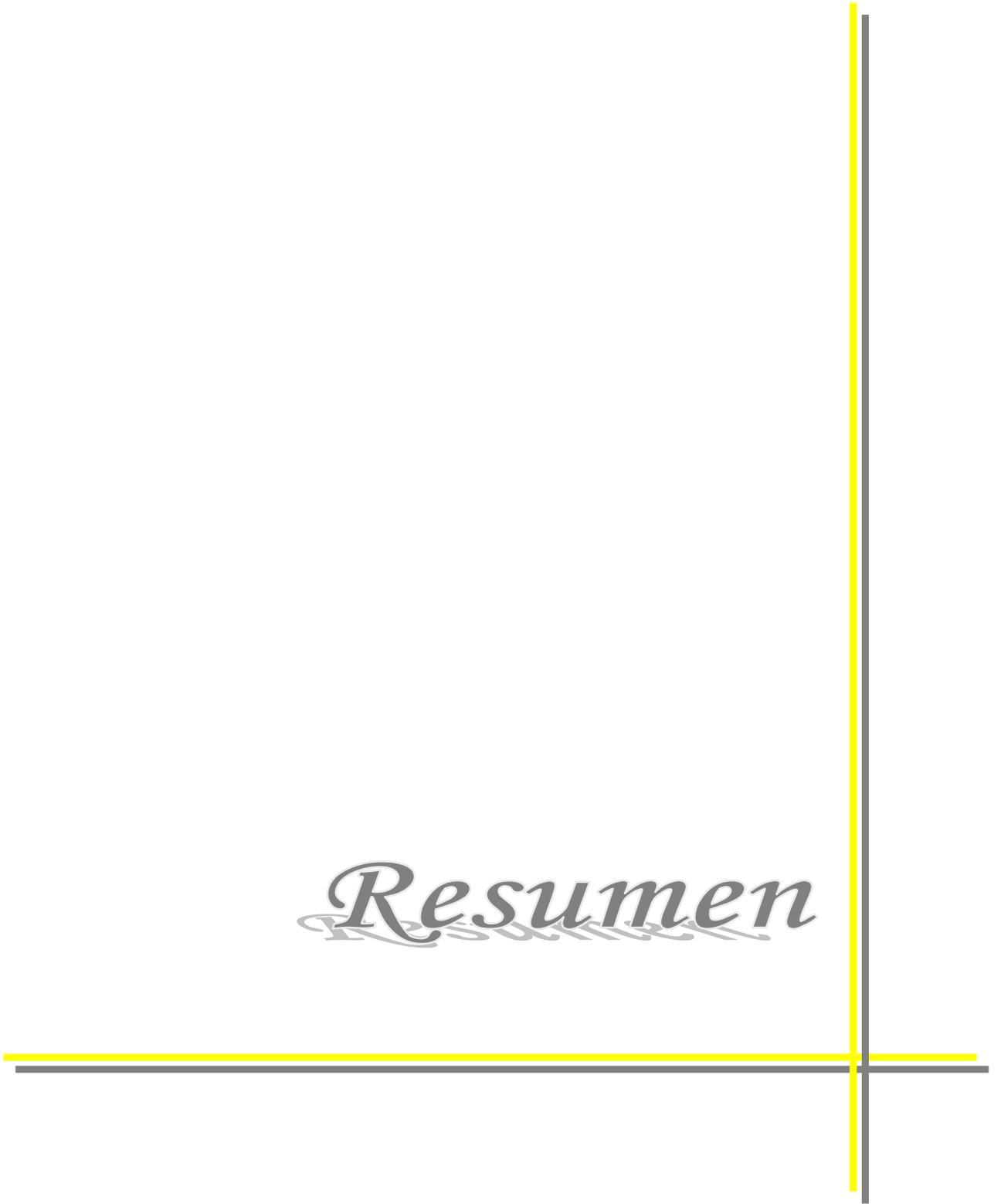
*Pensamiento*



*Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo – a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales – a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia*

*Fidel Castro Ruz*

# *Resumen*



## **Resumen**

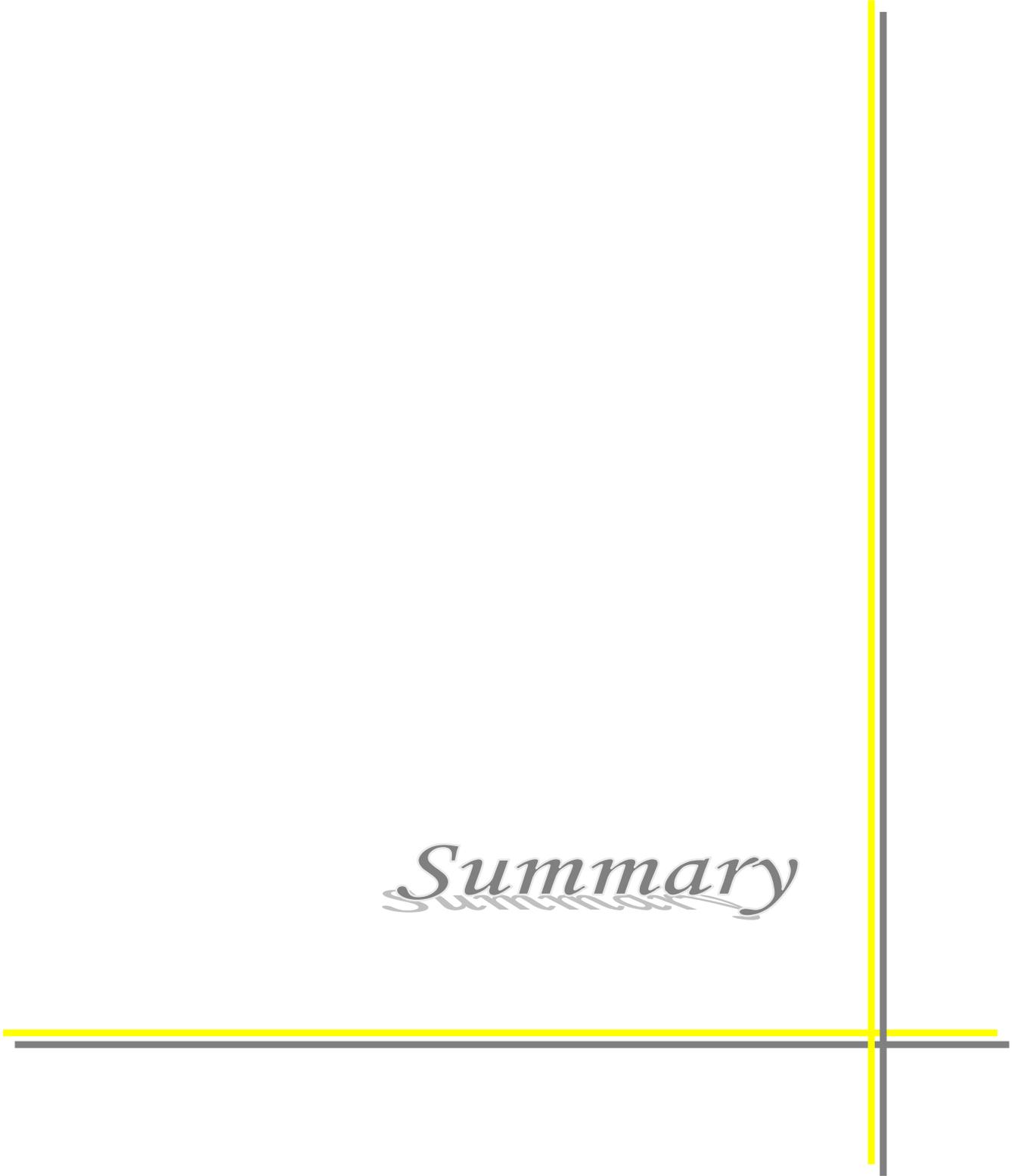
La presente investigación se realiza en el hotel La Unión Palacio Azul y lleva por título "Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano en el hotel La Unión Palacio Azul". Tiene como objetivo general aplicar un procedimiento que permita diagnosticar y elaborar planes de acción y de control a los procesos de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul, que permita la identificación de los problemas y la mejora de los mismos a través de la toma de acciones.

Esta investigación apoyada generalmente en el ciclo de mejora continua PHVA y el método de identificación y solución de problemas, utiliza técnicas como: entrevistas, encuestas, observaciones directas, mapeo de proceso, tormenta de ideas, además de una intensa búsqueda en diversas bibliografías actualizadas del tema, de la cual se hace referencia en el trabajo.

Se emplean diferentes software que facilitan el procesamiento de datos y la elaboración de diagramas. Ellos son: SPSS 15.0, Statgraphics Centurion XV, Microsoft Excel y Microsoft Visio, los cuales apoyan en alguna medida el análisis los principales problemas a resolver y dar propuestas de solución a los mismos.

Como resultados más importantes del trabajo se definen los principales problemas que se presentan en los procesos de la GCH y se selecciona el de mayor dificultad (Estimulación Moral y Material), al cual se le proponen una serie de mejoras e indicadores que contribuyen al mejoramiento del mismo.

# *Summary*



## **Summary**

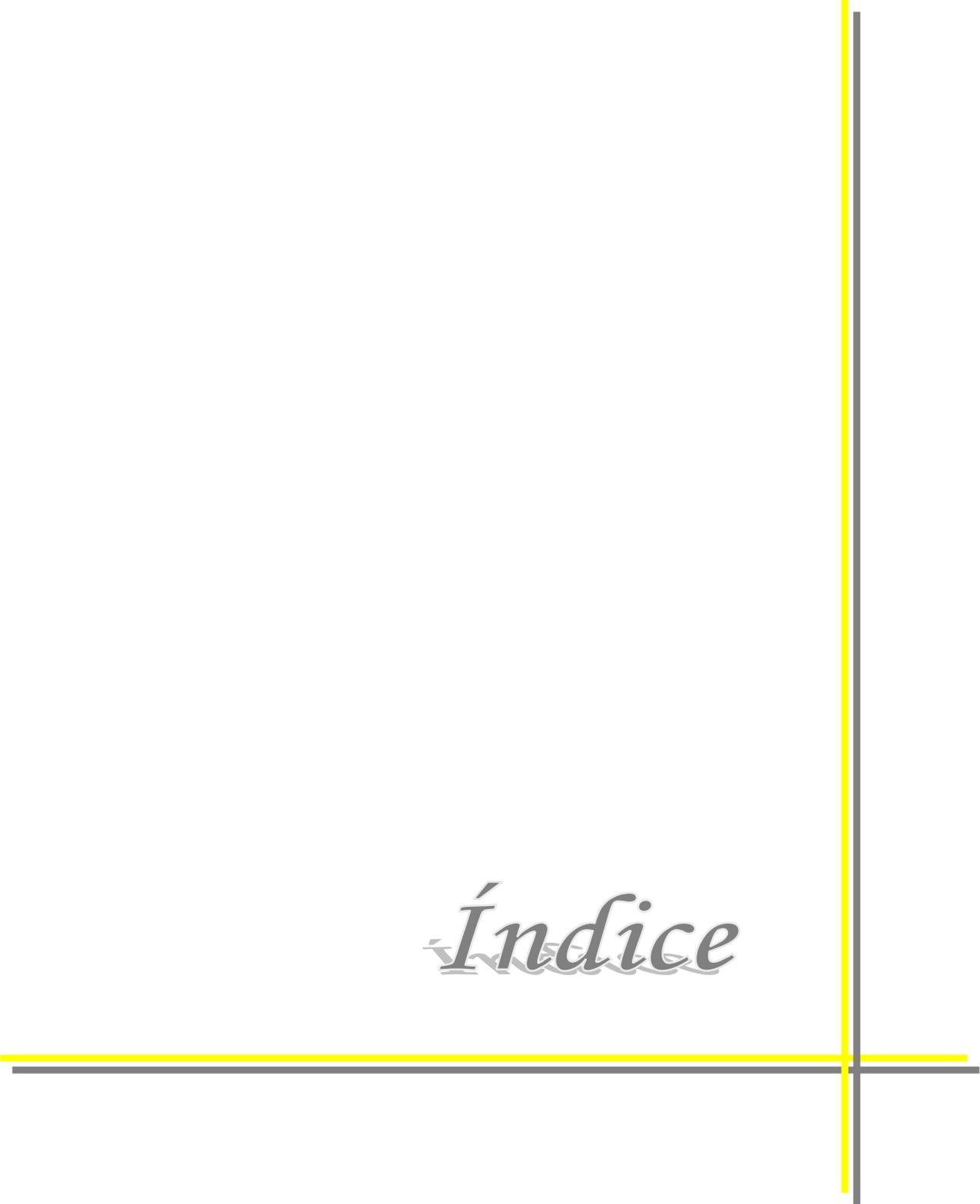
The present research had been made in the Unión and Palacio Azul hotel and his name is "To make perfect the management of the human capital from the La Unión and Palacio Azul hotel. Your main and general objective is to apply a way to let to diagnose and to elaborate planer of actionand the control of the process of MHC in the Unión and Palacio Azul hotel with the identification of problems and make better due to the actions true.

This research is general hold in the better series PHVAand the methodof identification and solve the problems using technique such interview, survey, direct observation, storm, idea, beside the hard search in different books according the theme which talking about the work.

We used different software that who make easy the process of number and diagram. They are SPSS 15.0, Statgraphics Centurion XV and Microsoft Excel and Microsoft Visio who hold in some measure the analyze of the main problems to solve and give a possible solution.

Like the most important result from the work we can to settle the principal problems present in the process of the MHC and we selected the most difficult (Moral and Material Stimulation) for makea lot of improvement and pointing to make a better solution at the problems.

# *Índice*

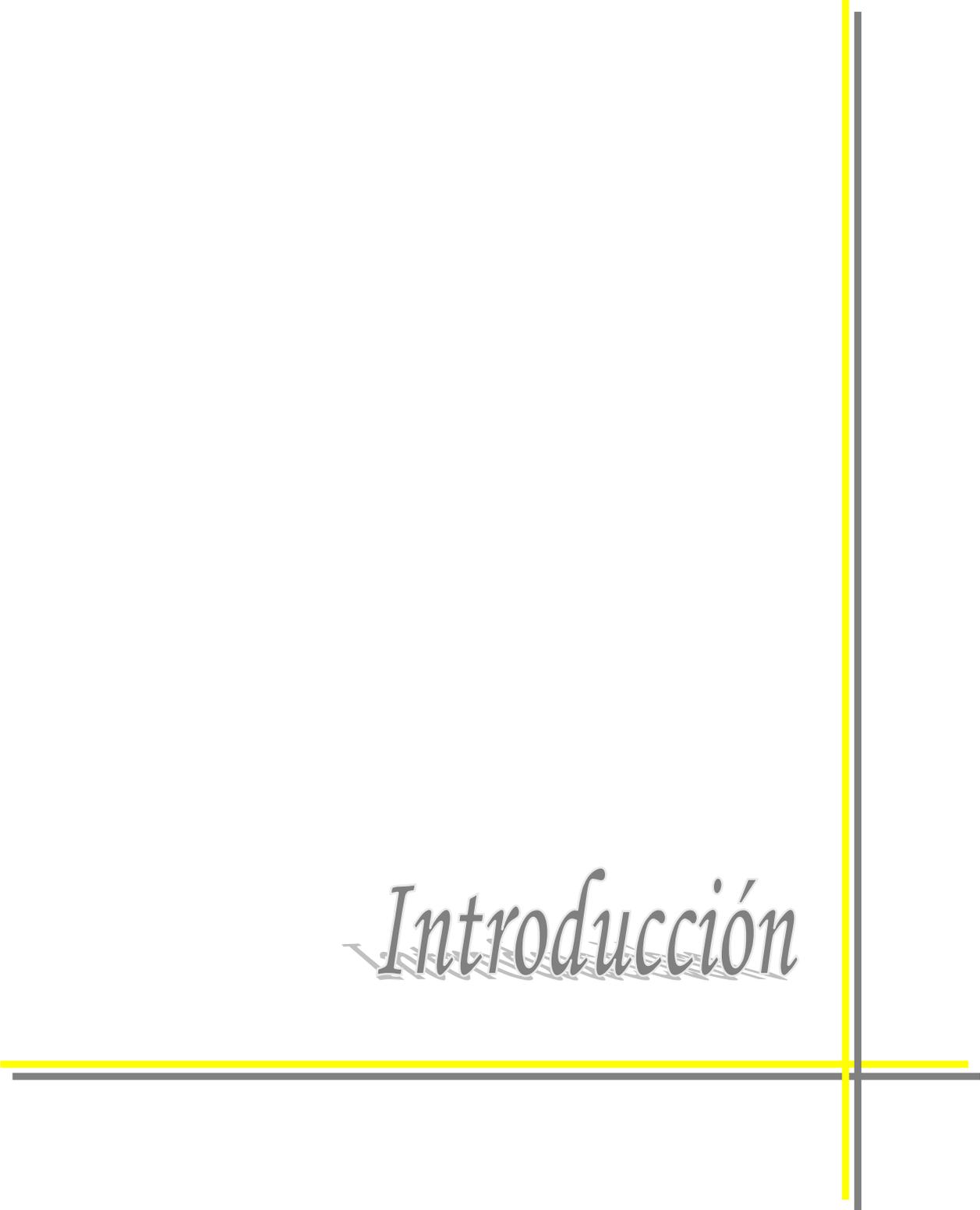


---

**Índice**

Resumen .....	5
Summary .....	6
Índice .....	7
Introducción .....	9
<i>Capítulo I: Marco teórico y referencial.</i> .....	14
1.1 Generalidades de la Gestión de los Recursos Humanos.....	15
1.1.1 Modelos de la GRH.....	20
1.2 La GCH y la mejora de procesos. ....	22
1.2.1 La mejora de procesos. ....	23
1.2.2 Mejoramiento continuo de los procesos.....	26
1.2.3 La mejora continua y la organización.....	27
1.2.4 Ciclo de Deming.....	29
1.3 Procedimientos de Mejora de Proceso: Análisis críticos.....	31
1.3.1 Procedimientos de mejoras en Cuba. ....	34
<i>Capítulo II: Procedimiento para el mejoramiento continuo en los Procesos de Capital Humano en el Circuito Turístico Centro-Sur.</i> .....	37
2.1. Características distintivas del Circuito Turístico Centro-Sur. ....	37
2.2 Análisis de los precedentes de la investigación.....	40
2.3 Concepción teórica del procedimiento para el mejoramiento continuo en los procesos de Capital Humano en el sector del turismo en Cienfuegos.....	41
2.3.1 Elaboración y validación teórica del procedimiento.....	42
2.3.2 Procedimiento para el mejoramiento continuo de los procesos de Capital Humano en sector del turismo en Cienfuegos. ....	43
2.4.1 Sistema de herramientas básicas utilizadas en el procedimiento.....	47
<i>Capítulo III: Aplicación del procedimiento de mejora al proceso de GCH en el hotel La Unión Palacio Azul.</i> .....	62
3.1 Caracterización de la organización. ....	62
3.2 Organización estructural de la investigación. ....	70
3.3 Aplicación del procedimiento descrito en el capítulo anterior.....	72
Conclusiones Generales .....	89
Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	91

# *Introducción*



## **Introducción**

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RH), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Capital Humano (GCH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GCH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran medida de que se cuente con las personas más adecuadas en cada uno de los puestos, por tanto se debe hacer una planificación tanto cuantitativa como cualitativa. Es importante tener en cuenta el desfase temporal que existe entre el reconocimiento de la necesidad y la incorporación de la persona hallada para tal desempeño, también es necesario para ayudar a reducir la rotación de personal y a mantener informados a los trabajadores de sus posibilidades de carrera dentro de la empresa.

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos, de ahí que el área de RH se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

En la actualidad, las tendencias en la GCH abogan no sólo por que se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un stock más en el activo de la empresa, si bien esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino también en

términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la empresa.

El Circuito Turístico Centro-Sur se encuentra inmerso en establecer un efectivo SGICH, pero en observaciones y entrevistas realizadas a 8 centros del sector, en el análisis realizado al banco de problema del mismo y la persistencia de problemas anteriormente detectados en otras investigaciones y aún no resueltos, se encuentran las siguientes dificultades:

- ✓ Los estudios de organización del trabajo no se realizan periódicamente para elevar la productividad y no tienen en cuenta las competencias (porque no están identificadas estas últimas).
- ✓ No se encuentran diseñados los perfiles de puestos por competencias y estos no garantizan el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- ✓ Los trabajadores no se encuentran motivados ni moral, ni materialmente para elevar sus rendimientos y aportes a la organización.
- ✓ No están identificados los problemas a enfrentar y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
- ✓ La dirección no le brinda una adecuada atención a los procesos de recursos humanos.
- ✓ Existe en la mayoría de las instalaciones de Cienfuegos un solo técnico atendiendo todas las actividades de la GRH.
- ✓ Los procesos de recursos humanos no son analizados en función de la mejora continua y no están documentados, ni diagramados.

De estos resultados se derivan que la GCH en este circuito presenta problemas que deben ser mejorados. Todo esto constituye la **Situación Problemática** de la investigación. La Delegación del MINTUR de la provincia solicitó que primeramente se tomara como objeto de estudio la instalación siguiente: hotel La Unión Palacio Azul.

#### **Problema de Investigación.**

¿Cómo contribuir a través de la mejora continua, al perfeccionamiento de los procesos de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul?

#### **Hipótesis:**

La aplicación de un procedimiento diseñado para el estudio de los procesos de la GCH en la Sucursal Servisa Cienfuegos a través de la mejora continua contribuirá a diagnosticar y elaborar planes de acción y de control que asegure el perfeccionamiento de los mismos.

#### **Definición de las variables.**

##### Variable independiente

- ✓ Procedimiento para la mejora de los procesos de la GCH.

Variable dependiente

- ✓ Diagnóstico de los procesos de la GCH.
- ✓ Planes de acción y de control.

**Conceptualización y operacionalización de las variables.**

- ✓ *Procedimiento para la mejora de los procesos de la GCH:* Conjunto de etapas y pasos que permitan a la organización mejorar de forma continua los procesos de la GCH.

Esta variable se propone evaluarla a partir del procedimiento diseñado, donde se definen un conjunto de etapas y pasos, que permiten diagnosticar, identificar, mejorar y controlar los procesos de la GCH.

- ✓ *Diagnóstico de los procesos de la GCH:* Análisis y evaluación realizada a los principales procesos de la GCH con el fin de valorar su comportamiento, lo que permite conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa para implantar el SGICH.

Esta variable se mide a través de la aplicación de una Tecnología de Diagnóstico elaborada para este fin, la que cuenta con una serie de preguntas que permiten el diagnóstico de los procesos de la GCH a través del análisis de la integración externa (premisas) e interna (módulos de la GCH) y el nivel estratégico de la empresa.

- ✓ *Plan de acción:* Conjunto de medidas y acciones, encaminadas a eliminar las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado al proceso crítico y controlar el cumplimiento de dichas medidas.

Se evalúa a partir de la elaboración de un conjunto de acciones recomendadas, en correspondencia con las deficiencias identificadas, materializándose en la propuesta de un plan de mejora para tratar de reducir y/o eliminar los mismos.

- ✓ *Plan de control:* Conjunto de indicadores encaminados a mantener de manera planificada, precisa y controlada el procesos identificado como crítico, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallos que puedan afectar los resultados esperados.

Esta variable se mide a través de la elaboración de un grupo de indicadores que le permiten a la empresa verificar cómo se comporta dicho procesos una vez implementado las mejoras propuestas.

**Objetivo General:**

Aplicar un procedimiento que permita diagnosticar y elaborar planes de acción y de control a los procesos de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul.

**Objetivos específicos:**

1. Establecer un procedimiento para la evaluación y el control de los procesos de la GCH en las instalaciones del sector turístico de Cienfuegos, basado en la mejora continua de los procesos y la metodología de resolución de problemas.
2. Evaluar los procesos de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul.
3. Proponer un conjunto de medidas e indicadores que conlleven a implementar las propuestas de mejora realizadas al proceso crítico de la GCH.

El trabajo quedó conformado en tres capítulos:

**Capítulo I:** Consiste en el análisis bibliográfico sobre la GRH, su relación con la mejora continua y el análisis crítico de los procedimientos precedentes de esta investigación.

**Capítulo II:** Se establece un procedimiento y herramientas para la evaluación y el control los procesos de la GCH en las instalaciones del sector turístico de Cienfuegos, basado en la mejora continua de los procesos y la metodología de resolución de problemas.

**Capítulo III:** Se aplica el procedimiento definido en el Capítulo II a los procesos de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul, a través del empleo de las técnicas de la mejora continua de los procesos, obteniendo como resultado un conjunto de medidas e indicadores que conllevan al perfeccionamiento de los mismos.

Se finaliza el trabajo dando distintas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, las cuales el hotel La Unión Palacio Azul debe tener presente para el perfeccionamiento de sus procesos de CH.

#### **Justificación de la Investigación.**

- ✓ El valor teórico del trabajo se fundamenta en el tratamiento teórico de los postulados y conceptos de la mejora continua de procesos, así como la adaptación de aportes anteriores en un procedimiento concebido y validado durante la investigación realizada.
- ✓ La integración de conceptos, enfoques y herramientas en un procedimiento de trabajo que es aplicable a varios objetos de estudio, fundamenta su valor metodológico.
- ✓ El valor práctico del trabajo está dado por la factibilidad de su aplicación y las mejoras obtenidas, así como la facilidad de ser generalizado en otros objetos de estudio.
- ✓ El aporte social está dada por los beneficios que aporta la aplicación de este procedimiento a las instalaciones turísticas de la provincia, dado que el mismo les permite evaluar y mejorar continuamente los procesos de CH.

#### **Tipo de Investigación.**

Se pretende describir las variables de la investigación midiendo y evaluando diferentes aspectos de las mismas, por lo que se define como una investigación descriptiva.

#### **Metodología aplicada en la investigación.**

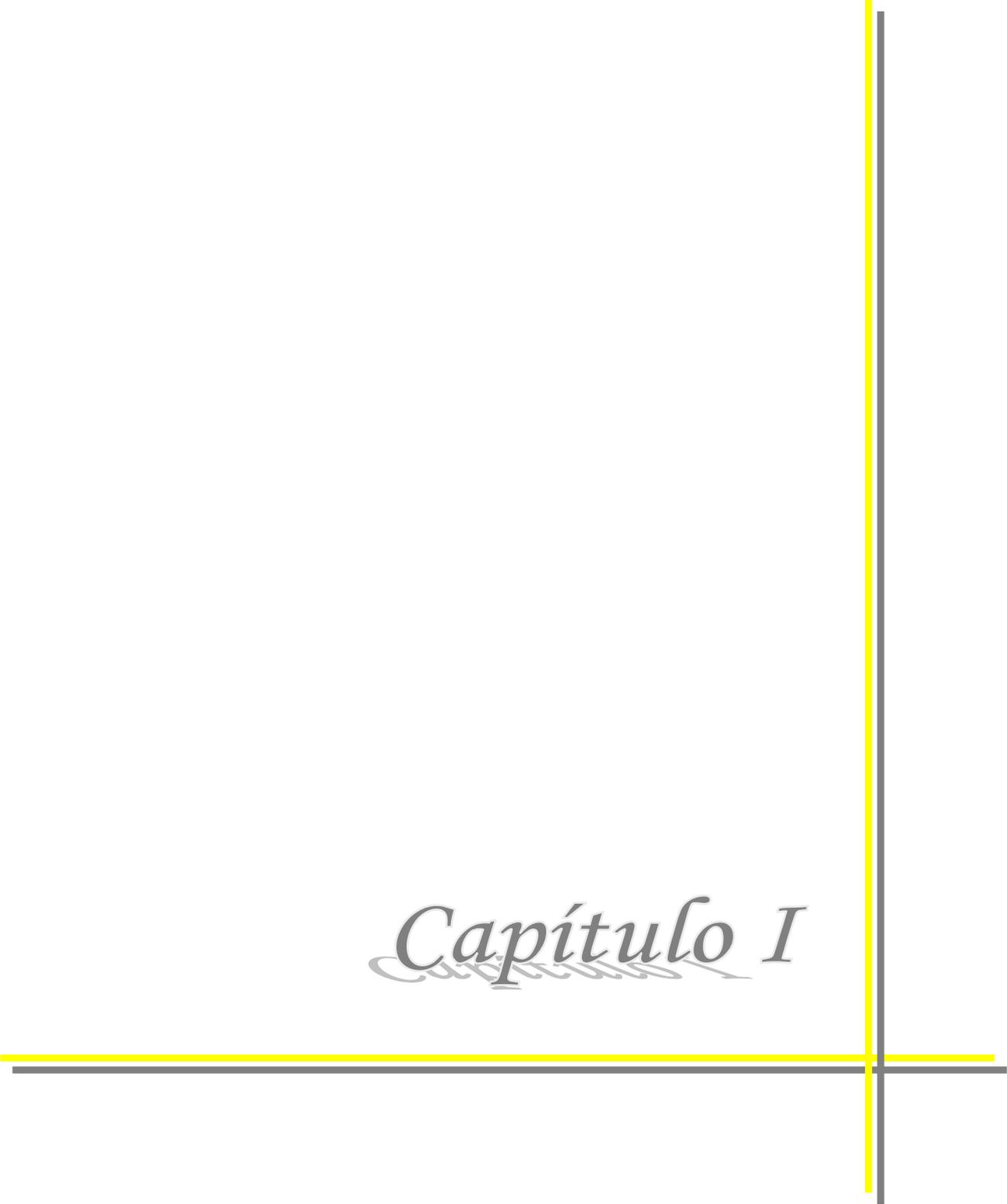
Métodos teóricos

- ✓ Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica y la documentación especializada.

Métodos empíricos

- ✓ Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

# *Capítulo I*



**Capítulo I: Marco teórico y referencial.**

**Introducción**

En el presente capítulo se realiza un análisis bibliográfico relacionado con la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y la mejora de procesos, haciendo referencia a aspectos de importancia que sirven de base para la realización de la presente investigación. Además se crea el hilo conductor para el desarrollo de este capítulo, el cual aparece en la Figura 1.1.

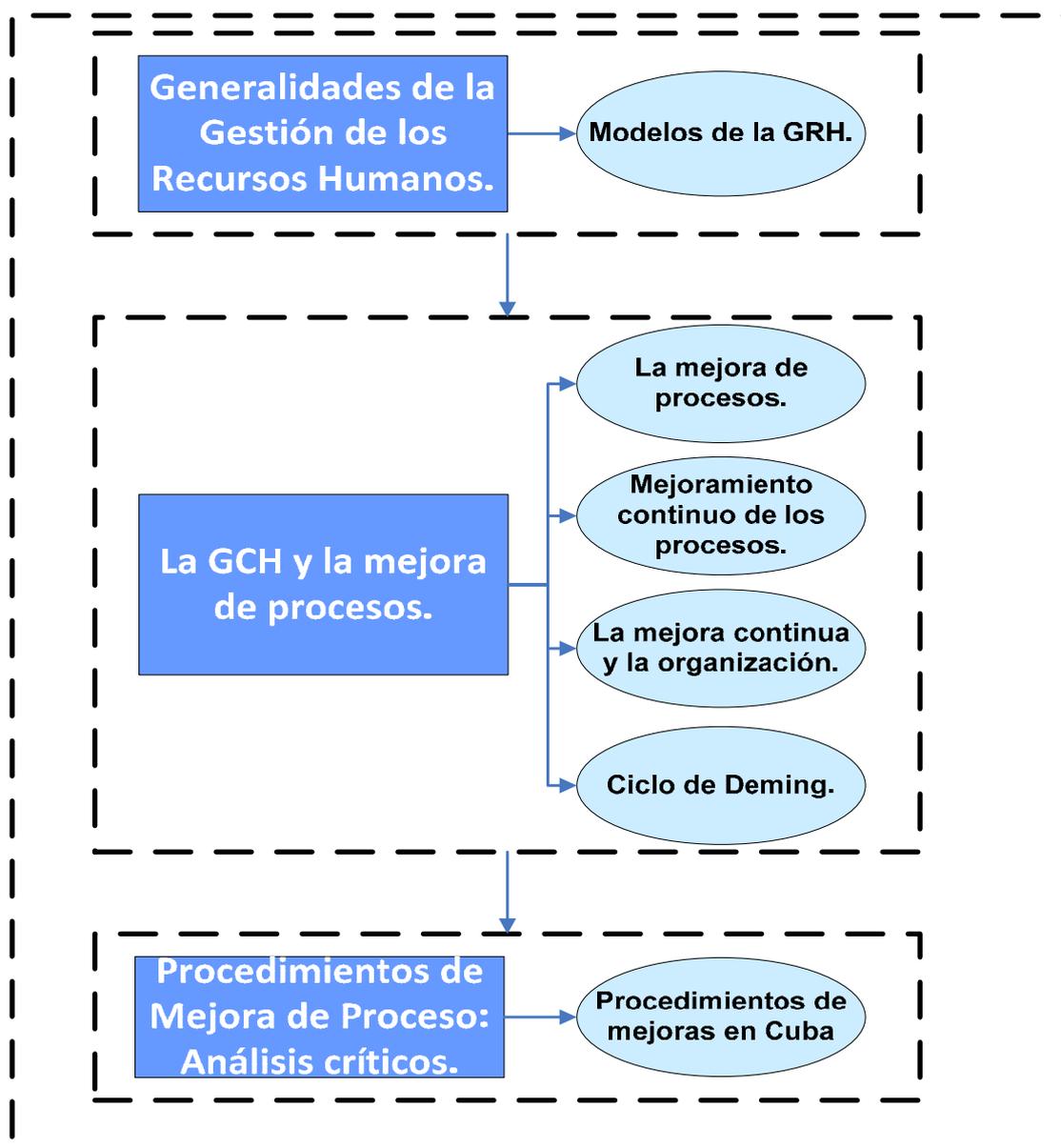


Fig. 1.1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.1 Generalidades de la Gestión de los Recursos Humanos.

### Orígenes, surgimiento y evolución de los Recursos Humanos.

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante. Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban. (De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita & Hernández Dominguez, Ing. Herney, 2009)

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí se sabe que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad, el hombre al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo. En el clan aparecen las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dan origen a las tribus. La caza, la agricultura, la pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos. (Hernández Cabrera, Ing. José Luis, 2006)

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador, originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios con calificación para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y de mayores remuneraciones. (De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita & Hernández Dominguez, Ing. Herney, 2009)

(Besseyre des Horts, Charles-Enri, 1990) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

1. *Dirección de Administración de Personal (DAP)*: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y

transaccional. Los resultados tienden a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones reciben respuestas rápidas.

2. *Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales*: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. *Dirección de Relaciones Humanas*: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. *Dirección de Personal*: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. *Dirección del Desarrollo Social*: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa.
6. *Dirección de RH*: tiene visión contemporánea de la función social. Las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Como se puede apreciar, la dirección de RH ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva. (De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita & Hernández Dominguez, Ing. Herney, 2009)

En la actualidad, las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización. Por consiguiente mejorar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica". (De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita & Hernández Dominguez, Ing. Herney, 2009)

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la proactividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Hoy por hoy, las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante, el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. (Ballivian D., Rafael A. & Gonzales C., Carola T., 2006)

En la actualidad la gestión estratégica de la organización está vinculada estrechamente a la GRH. Los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Destaca (Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando, 2005) que "...La GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...".

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Con todas estas consideraciones, se enfatiza en que las competencias y funciones del departamento de RH han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora Improvem (2003). (Ballivian D., Rafael A. & Gonzales C., Carola T., 2006)

#### Rasgos y Tendencias de la GRH.

(Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando, 2005) resume como los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI, inmersos en el fenómeno de la globalización, los siguientes:

- ✓ Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.

- ✓ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ✓ Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ✓ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ✓ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ✓ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ✓ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- ✓ Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

#### Funciones de la Gestión de los Recursos Humanos.

Una de las funciones primordiales de la GRH es establecer un estudio del análisis de los puestos de trabajo ya que es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, se tienen unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora). (Caballano Alcántara, José Luis, n.d.)

1. Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
2. Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.

3. Función de retribución: Se trata de conseguir una estructura de salarios que cumpla tres condiciones:
  - ✓ Motivador
  - ✓ Internamente equitativo
  - ✓ Externamente competitivo
4. Función de dirección y desarrollo de RH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Los puestos adecuadamente diseñados y administrados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados favorables.

#### Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos.

Las organizaciones, de hoy en día, apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas, esto es, hacia la comprensión del individuo. Las empresas, sobretodo, se fijan en quienes tienen perspectiva de alcanzar sus logros. En este sentido, el objetivo primordial en la administración de recursos humanos es comprender los potenciales de las personas, con el objeto de afianzar sus motivaciones y sus actitudes subordinadas al éxito de la organización.(Delfín, Obed, n.d.)

Para (Cuesta Santos, Armando, 1999), la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión, la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos; pero principalmente, de la Alta Dirección y de los mandos de línea.(Ballivian D., Rafael A. & Gonzales C., Carola T., 2006)

Además, se pueden definir una serie de objetivos a corto plazo que conllevan también a un mejor desempeño de la empresa, estos se muestran a continuación:

- ✓ Atraer a los candidatos que estén potencialmente calificados al puesto de trabajo.
- ✓ Retener a los mejores empleados.
- ✓ Motivar a los empleados.

- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- ✓ Aumentar la productividad.
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Cumplir con la normativa y la legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo se encuentra el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de ser una organización no lucrativa, entonces sería el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos. (Caballano Alcántara, José Luis, n.d.)

Hasta este punto se explica brevemente cómo ha ido evolucionando la actual GRH y en qué se basa la misma para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico actual. Además, se plantean los diferentes enfoques y rasgos, así como las principales funciones y objetivos que tiene la misma. Para que estos últimos elementos se puedan desarrollar dentro de la organización de forma integrada y de manera exitosa, se han elaborado diferentes modelos que se encargan de mejorar los sistemas de recursos humanos.

### 1.1.1 Modelos de la GRH.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores.

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen numerosos modelos, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y(o) proyectar las actividades referidas, además de caracterizar el sistema de GRH.

(Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando, 2005) plantea que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de R.H., impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de GRH: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

En el **Anexo 1** se exponen algunos de los principales modelos contemporáneos que han sido diseñados, además de otros que son más usados y de mayor relevancia actualmente.

En Cuba surge, en el 2007, el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). Este modelo de GICH es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas.

Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen. En la figura 1.2 se muestra el modelo como fue concebido por (Morales Cartaya, Alfredo, 2006).

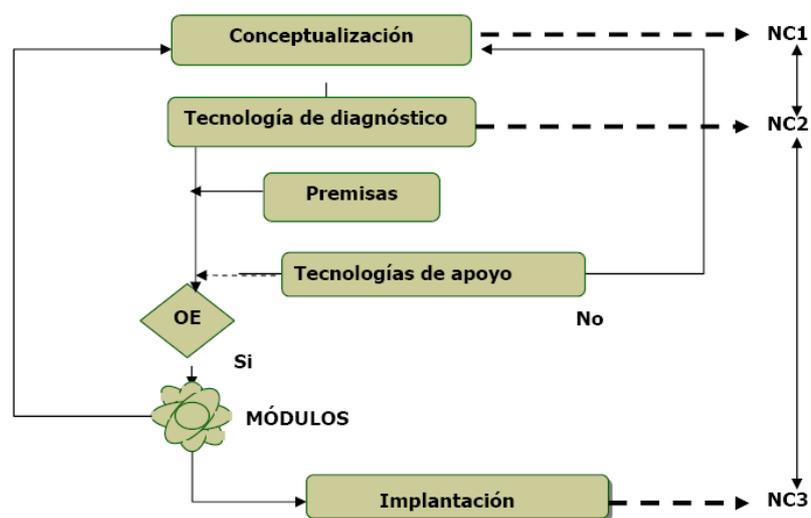


Fig. 1.2: Modelo del SGICH

Fuente: (Morales Cartaya, Alfredo, 2006)

Este incluye el proceso de retroalimentación, a través de la evaluación y control de las estrategias, como portador material de la mejora. El carácter cíclico de éste, determina la necesidad de iniciar nuevamente el diagnóstico para la evaluación de los resultados alcanzados, que deben ser superiores al estado de partida del anterior. (Ramírez de Paz, Manuel A. & Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo, 2010)

El mismo está dirigido al mejoramiento de los resultados de la GCH sobre la base de la integración interna de todos los módulos que en él intervienen, teniendo como factor central las Competencias Laborales, alineado directamente con la estrategia de la organización. En la siguiente figura se muestra la relación entre los módulos que componen el modelo.

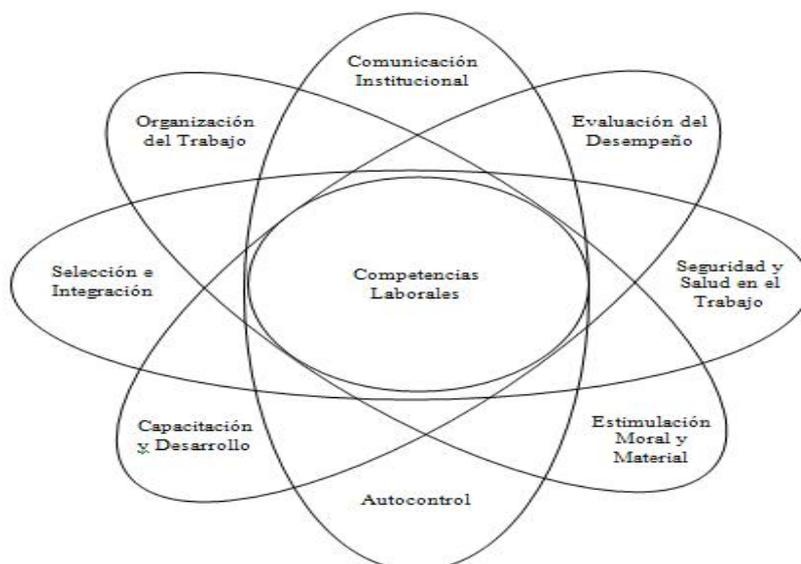


Fig. 1.3: Módulos del SGICH.

Fuente: Tomado de ("NC 3001-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos," 2007)

Las empresas en Cuba, para certificar sus sistemas de GICH, deben asumir este modelo y ajustarlo según sus necesidades y particularidades, y para el logro del mismo deben apoyarse en lo establecido en la familia de NC 3000: 2007. Esta investigación tomará como fundamento este modelo cubano, que tiene como objetivo garantizar la mejora continua de los procesos que los integran, alineados estratégicamente dentro de la organización, por lo que a continuación se explica detalladamente en qué consiste este vínculo.

## 1.2 La GCH y la mejora de procesos.

La implementación del modelo SGICH debe ser sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, y tiene gran impacto en la calidad de los procesos y en el incremento de la productividad, donde el factor clave es el capital humano.

La NC 3000:2007 tiene en cuenta los principios enunciados en la NC ISO 9000:2005 correspondientes a la Gestión de la Calidad para la mejora de los procesos y es por ello que se explica la importancia que representa para la GCH.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) indica que el mejoramiento continuo de los procesos es un aspecto vital. La GCT puede parecer un concepto relativamente nuevo, pero su origen se remonta a más de 40 años, con el trabajo realizado por A.V. Feigenbaum (1991) y otros expertos estadounidenses en control de calidad. Feigenbaum definió el Control de la Calidad Total como *un sistema efectivo para integrar el desarrollo y la calidad, el mantenimiento y la calidad, y los esfuerzos de mejoramiento de modo que el marketing, la ingeniería, la producción y el servicio puedan mantenerse en los niveles más económicos para conseguir la satisfacción total de los clientes*. Aunque Feigenbaum exigió la participación de todos los departamentos en el control de la calidad, el papel principal se le asignó a los especialistas en control de calidad. Este punto de vista de gestión y control de la calidad todavía prevalece en muchas empresas del mundo. (Suárez Del Villar Labastida, Ing. Alexis, 2007)

Existe una perspectiva mucho más amplia de la gestión de la calidad, denominada Control de Calidad en toda la Empresa (CCTE), las raíces del CCTE se encuentran en el estadounidense W. Edwards Deming. En 1946, el gobierno norteamericano lo envió a Japón para ayudar en programas de reindustrialización. Deming inspiró a los japoneses e inició una revolución de la calidad que todavía está vigente. Según las enseñanzas de Deming, *la calidad es la ausencia predecible del error, como resultado orientado hacia el cliente, que sólo se logra cuando la administración decide enfrentar los errores ligados al sistema de la producción, en vez de culpar*

*a los trabajadores por la producción deficiente... éste es un proceso interminable de mejoramiento continuo que, a largo plazo, rebasará los costos unitarios, mejorará la productividad y, por último, la rentabilidad.*(Deming, Eduard W., 1989)

Las repercusiones de estas nuevas filosofías de gestión, relativas al manejo de los procesos, son muy importantes. El mejoramiento está a cargo de personas que tienen pleno conocimiento de los efectos y las implicaciones del cambio. Estas personas deben tener autoridad para realizar los cambios y contar con el apoyo de los superiores, los subordinados y los colegas. Así mismo, deben poseer el deseo de mejorar continuamente. Esta motivación debe estar apoyada por la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas que sustenten el hecho y, acepten, sin penalizar, los fracasos producidos en el intento de implantar el mejoramiento. Teniendo presente estas condiciones, es posible observar cómo se organiza una empresa para introducir el mejoramiento continuo de los procesos.(Harrington, H. James, 1997; Pons Mujía, Ramón, 2003; Villa, Eulalia & Pons, Ramón, 2006)

### **1.2.1 La mejora de procesos.**

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, se debe considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Precisión de los objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollo de las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas, siempre bien. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades del cliente interno bien definidas, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

#### ¿Cuándo realizar mejoras?

Cuando es necesario mejorar varios procesos, ¿cuál se debe mejorar en primer lugar? La respuesta es mejorar el proceso que crea la mayor ganancia positiva neta para el cliente. Al principio quizás no sea fácil de identificar, pero una buena comprensión de los procesos y los clientes facilitará esta tarea. Sin embargo, la empresa debe poner algunas condiciones: la

ganancia debe lograrse con relativa rapidez, originar beneficios obvios para el cliente y concordar con la estrategia a largo plazo de la empresa. Hacer cambios sin tener en cuenta los objetivos a largo plazo puede debilitar a la empresa. Esto se aplica, de igual modo a la eliminación de las causas de variación natural y asignable. (Pérez Fernández de Velazco, J. A., 1996)

#### Requisitos para mejorar los procesos.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- ✓ Apoyo de la Dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente; pocas personas se comprometerán a algún cambio, si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- ✓ Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.
- ✓ Metodología disciplinada y unificada. Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta, difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios. Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- ✓ Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- ✓ Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van por el camino correcto. Todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- ✓ Centrarse en los procesos y éstos en los clientes. Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes del trabajo individual de cada persona.

#### ¿Por qué mejorar?

Según (Harrington, H. James, 1997), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio, y por lo tanto, los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. Es por ello que los empresarios siempre buscan obtener la excelencia en sus procesos a través de un proceso de mejora.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que se deben aplicar para la mejora de los procesos, primero, el responsable del área debe saber qué mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que, si se quisiera establecer una secuencia de pasos para la mejora, estos serían:

1. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo con la naturaleza del problema.
3. Identificar las causas que originan el problema, determinando cuál es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del análisis de los datos obtenidos.
4. Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las herramientas de mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo con la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual se encuentren. Existen varias herramientas de mejoras de los procesos, de las mismas se presenta una breve descripción en el **Anexo 2**.

La mejora en los procesos podrá producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.(Juran, J. M., 2001)

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.(Juran, J. M., 2001)

### **1.2.2 Mejoramiento continuo de los procesos.**

La búsqueda de la excelencia en un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. (Deming, Eduard W., 1989)

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

#### Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y consigan llegar a ser líderes.

#### Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.

Ventajas.

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas.

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vistas de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Teniendo todo lo anterior, la mejora continua de los procesos le permite a las organizaciones, crear valor añadido continuamente, para satisfacer permanentemente las necesidades, expectativas y exigencias de sus clientes.

### **1.2.3 La mejora continua y la organización.**

Una organización es una unidad viva (conjunto de personas proveedoras) que pretende sobrevivir en un determinado entorno.(Marsán Castellanos, J., 1981)

Para ello, a partir del análisis del mismo, se lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas clientes). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.(Juran, J. M., 2001)

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de estos y los logros conseguidos. El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos, y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan la calidad en la organización, es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la entidad y que aportará ventajas a todas sus áreas.

La dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal.

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- ✓ Deseos de pertenecer a la organización.
- ✓ Sentimiento de grupo.
- ✓ Deseos de trabajar y de esforzarse.
- ✓ Autoestima personal y de grupo.

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la implantación de la mejora continua de la organización exige gestionar tres requisitos:

1. **Querer.** Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección.
2. **Saber.** El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas estén comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y dispongan de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).
3. **Poder.** Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

Las organizaciones, para lograr esos requisitos deben tratar temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor de los resultados va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

La mejora continua en su aplicación deberá tener las siguientes características:

1. Participativo: su aplicación lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de los trabajadores y la dirección de la empresa. Este principio es insoslayable.
2. Permanente: debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no para solucionar un problema particular; debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la productividad; con su aplicación debe ir generándose en la empresa una capacidad de cambio permanente.
3. Preventivo: la esencia de prevenir los problemas, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados, en la medida que el mismo sea más preventivo, su aplicación reportará mayores beneficios.
4. Flexible: debe estar en función de las características concretas de la empresa y su ambiente, sobre esta base, adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.
5. Retributivo: los trabajadores y dirigentes recibirán incrementos salariales y mejora en las condiciones de trabajo con el incremento de la productividad y la eficiencia empresarial.

El ciclo gerencial de Deming es un procedimiento que permite mejorar de forma continua los procesos de las empresas, es por ello que en el epígrafe siguiente se explica en qué consiste el mismo.

#### 1.2.4 Ciclo de Deming.

Es un ciclo diseñado para ayudar a mejorar un proceso. También está diseñado para utilizarse como un procedimiento que permite averiguar las causas de los problemas, mediante un análisis estadístico. Se divide en cuatro pasos, como sigue:

- ✓ **Planear.** Determinar las metas y los métodos para alcanzarlas.
- ✓ **Hacer.** Educar a los empleados y poner en práctica el cambio.
- ✓ **Verificar.** Verificar los efectos del cambio: ¿se han alcanzado las metas?, de no ser así, volver a la etapa de Planear.
- ✓ **Actuar.** Empezar la acción apropiada para institucionalizar el cambio.

El ciclo, también conocido como ciclo PHVA, a menudo se representa como una rueda, tal como se muestra en la figura 1.4. Este concepto es muy importante, porque un giro de la rueda representa un ciclo de mejoramiento, que conduce al principio del siguiente ciclo.

**7. Conclusión y planes futuros.**

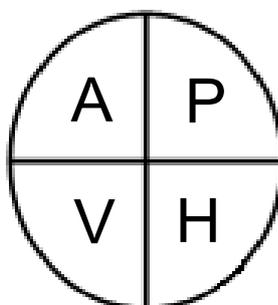
- Continuar con el mismo aspecto, o seleccionar otro aspecto.

**6. Emprender una acción apropiada.**

- Estandarizar, controlar y documentar.
- Continuar con la etapa de Planear si no se ha logrado el objetivo.

**5. Verificar los efectos**

- Comparar los resultados con el objetivo.
- Continuar con la etapa de Planear si no se ha logrado el objetivo.



**1. Seleccionar el tema o producto**

- Planear el programa de actividades.
- Establecer el objetivo.

**2. Comprender la situación actual**

Obtener los datos y revisarlos.

**3. Analizar la causa y determinar la acción correctiva.**

- Diagrama Causa y efecto.
- Establecer hipótesis.
- Verificar las causas más probables.
- Determinar la acción correctiva.
  - a corto plazo o remediadora.
  - a largo plazo o preventiva.

**4. Poner en práctica la acción correctiva**

- Emprender una acción correctiva.
- Proporcionar una capacitación adecuada.

Figura 1.4: El ciclo PHVA modificado.

Fuente: Tomado de (Singh Sooin, S., 1997)

Al finalizar un ciclo de mejoramiento se tienen dos elecciones: poner bajo control el proceso mejorado, o iniciar otro ciclo de mejoramiento. La naturaleza del proyecto que se lleva a cabo y otras prioridades influyen en la elección. El propósito de poner el proceso bajo control es conservar los mejoramientos que se han hecho, porque es muy fácil volver a caer en los antiguos hábitos y perder todo lo ganado. Por consiguiente, la capacitación y la documentación apropiada son esenciales para conservar los logros.

La alternativa de continuar con otro ciclo de mejoramiento, después de dejar el proceso bajo control, requiere una buena documentación del proyecto actual, el análisis, la validación, las decisiones que se tomaron, los logros y lo que falta por mejorar. Si se cuenta con esa información, eso hará que el ciclo siguiente de mejoramiento sea más fácil y rápido. Los problemas que se presentan en las empresas cubanas y de los países en vías de desarrollo, en general, para adoptar alguna de las alternativas anteriores se centran en la necesidad de diseñar procedimientos de mejora que sean “*trajes hechos a la medida*” de cada organización, y permitan gestionar los procesos en el día a día, en correspondencia con las necesidades del alineamiento estratégico, para satisfacer plenamente a los clientes.

### 1.3 Procedimientos de Mejora de Proceso: Análisis críticos.

Según se pudo identificar durante la búsqueda bibliográfica existen varios procedimientos disponibles para realizar la mejora de procesos según (Al Yousefi, Ing. Eissa Abdullah Ahmed, 2009), pero son pocos en comparación con otras metodologías existentes para otros propósitos. A continuación se describen los procedimientos más representativos así como algunas observaciones necesarias:

✓ **Procedimiento propuesto por Kaoru Ishikawa, 1985.**

Kaoru Ishikawa, sin dudas el padre de la revolución japonesa de la calidad con una contribución incalculable al arsenal de la calidad actual, y sin cuestionamientos uno de los gurús de la filosofía de mejora continua. Ishikawa propone el método sistemático, científico para la mejora de procesos, extremadamente útil y práctico, aspecto común de la mayoría de los enfoques japoneses. Este enfoque sienta las bases para lo que más adelante se convertiría en prácticas obligadas para la mejora de procesos. La necesidad de entender las necesidades de los clientes y describir el proceso para luego identificar las oportunidades de mejoramiento, constituye un aspecto fundamental de este modelo si se considera que en el momento en que fue planteado no se reconocían estos aspectos en su totalidad.

Otro aspecto a destacar de este procedimiento es que respecta perfectamente el ciclo PHVA para la mejora continua, estableciendo las mejoras logradas e identificando acciones para la mejora continua. Sin lugar a dudas, el principal aporte de este modelo es el de establecer un precedente y la visión para lo que vendría después en este punto. Si se observa el procedimiento detenidamente se puede apreciar que están presentes la mayor parte de las mejores prácticas actuales de la mejora de procesos, en un procedimiento que tiene más de 20 años, y es por eso precisamente que se decide incluirlo en este análisis.

Las debilidades fundamentales del enfoque propuesto por Ishikawa se derivan precisamente de la afirmación anterior, y tienen que ver con el momento en que fue concebido. A continuación se presentan estas debilidades:

- a) El procedimiento no establece las herramientas de mejoramiento fuera del marco de las Siete Herramientas Básicas de Calidad y de las herramientas genéricas de Control Estadístico de Procesos.
- b) No se incluye la opción de seleccionar entre enfoques de mejora continua y reingeniería. Debe considerarse que dentro de la filosofía japonesa, la reingeniería no se consideraba un enfoque independiente.
- c) No responde a las exigencias para la mejora de procesos en industrias de servicio.

✓ **Procedimiento propuesto por Jeffrey N. Lowenthal, 1994.**

Este procedimiento resuelve muchos de los problemas de algunas de las metodologías existentes: se reconoce la importancia de una correcta planeación de la mejora, se trata con sumo cuidado el impacto en la cultura organizacional y la planeación del cambio en la empresa. Por otro lado, se incluye un amplio paquete de herramientas para la mejora y se proporcionan los medios para su uso adecuado. Por último, debe destacarse que se tiene en cuenta la priorización de proyectos de mejora, mediante la selección de procesos críticos de negocio.

Sin embargo, este procedimiento está orientado a la mejora de procesos utilizando un enfoque de reingeniería únicamente. Lowenthal no considera la necesaria vinculación de este enfoque con la mejora continua. Aunque quizás se pueda destacar sólo este elemento como negativo, es un error bastante costoso en las condiciones actuales del mercado que puede invalidar parcialmente la utilidad de este modelo.

✓ **Procedimiento propuesto por Manganelly & Klein, 1994.**

Este procedimiento consta de 5 etapas y 54 pasos, cada una de ellas con las técnicas administrativas a utilizar para el desarrollo y análisis de la información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar los procesos básicos, lo que constituye una ventaja del mismo. Tiene como desventaja que está orientado solamente a la reingeniería, promoviendo los avances decisivos en lugar de los cambios incrementales, y resulta ser además, una metodología compleja y extensa, lo que presupone una alta preparación del personal y un fuerte soporte de la tecnología y automatización. Se orienta más al rediseño de productos haciendo engorrosa su extrapolación a los servicios.

✓ **Procedimiento propuesto por Peppard & Rowland, 1996.**

La metodología propuesta consta de 9 pasos para el análisis, diagnóstico y rediseño de procesos. Se proponen dos métodos fundamentales para el rediseño de procesos: la hoja en blanco y el rediseño sistemático, haciendo énfasis en la importancia del rediseño como punto de partida para actuar, obtener una comprensión razonable de los procesos existentes, incluso si se adopta el método de la hoja en blanco. Considera que los equipos no deben tratar de entender ampliamente los procesos actuales, sino de diseñar nuevos procesos para el futuro. Es una metodología sencilla, de fácil aplicación que conjuga la mejora continua de procesos con la reingeniería, aunque hace énfasis en la segunda.

✓ **Procedimiento propuesto por James G Shaw, 1997.**

Este es un procedimiento que se basa en la experiencia práctica de este autor en el área de la consultoría a empresas en mejoramiento de la producción y servicio a clientes. Como elementos positivos de este procedimiento se pueden destacar su orientación práctica dirigida

hacia la acción. La inclusión de la herramienta ProcessProfile es otro elemento a destacar, esta herramienta proporciona un medio al equipo para crear una visión integral del proceso que se desea mejorar y facilitar la toma de decisiones. Finalmente, este autor reconoce la importancia de utilizar tanto la mejora continua como la innovación como enfoques de mejora.

Por otro lado la metodología de Shaw llega a ser tan sencilla que puede convertirse en simplista. Este procedimiento padece fundamentalmente de la carencia de vínculo con los planes y objetivos de negocio de la empresa. La etapa para el establecimiento de medidas de desempeño denota la ausencia de una buena cantidad de mediciones claves relativas al desempeño del proceso y el negocio. En sentido general, este procedimiento posee poca consistencia técnica, que se evidencia en la carencia de herramientas y demasiada simplificación de los hechos.

✓ **Procedimiento propuesto por H. James Harrington, 1997.**

Harrington, antiguo presidente de Ernst &Yong, una de las más prestigiosas firmas de consultoría empresarial en el mundo, propone un procedimiento organizado en fases. Sin lugar a dudas, este es el más completo de los modelos revisados. El Dr. Harrington, una autoridad en este tema, propone un procedimiento completo y perfectamente estructurado donde se resume la vasta experiencia internacional de este consultor en el campo del mejoramiento del desempeño organizacional. Las ventajas de este procedimiento son evidentes, en el se incluyen todos los elementos: concepto, procedimientos y herramientas que constituyen las mejoras prácticas en la mejora de procesos. La complejidad de este modelo hace que se requiera, en las organizaciones donde se vaya a implementar, un planteamiento estratégico correcto, estructuras flexibles, conocimiento acumulado y personas propensas al cambio. En resumen, una organización en busca de la excelencia.

Solamente se pudiera destacar un elemento desfavorable, que en ningún momento llega a afectar la eficacia de este procedimiento, es que presenta un fuerte enfoque hacia el cliente externo, pero lo hace apoyándose en conceptos y herramientas tradicionales, que quizás no respondan a las necesidades de algunas empresas (por ejemplo en el sector de servicios).

✓ **Procedimiento propuesto por Juran, 2001.**

Juran se ha convertido en el que más ha investigado y el más respetado en el campo de calidad actual. Este análisis quedaría incompleto sin incluir el aporte de Juran en este campo;pero esa no ha sido la razón de la inclusión, sino sencillamente que el procedimiento PQM (ProcessQuality Management) propuesto por este autor constituye un punto de referencia obligado desde la 5ta edición de su reconocido Manual de Calidad.

Si se compara este procedimiento con los anteriores, puede notarse que Juran aborda excelentemente el proceso de transferencia del nuevo proceso o el proceso rediseñado. Este es, un punto extremadamente importante que se descuida en otros procedimientos. Por otro lado, se aborda adecuadamente la identificación de la voz del cliente y la necesidad de medición del desempeño del proceso. Otro punto a su favor es que el modelo reconoce la importancia de utilizar enfoques tanto de mejora continua como de reingeniería para desarrollar la mejora del proceso. El procedimiento propuesto por Juran puede considerarse como excelente, simple y a la vez de una alta consistencia técnica.

Son pocas las debilidades que se pudieran destacar del modelo propuesto por Juran. Las más significativas son:

- a) El rediseño o diseño del proceso se concibe en la Fase de Planificación, sin embargo, se dedican otras dos fases completas a la Transferencia y Operación, este aspecto podría provocar que se pierda de vista el objetivo fundamental de la mejora de procesos.
- b) La fase de Operación incluye disciplinas como el Control de la Calidad del proceso y la Mejora del Proceso, este punto hace que el modelo sea bastante complejo desde el punto de vista técnico.

✓ **Procedimiento propuesto por Gutiérrez Pulido, 2002.**

El procedimiento propuesto por Gutiérrez expone que la forma más frecuente de corregir un problema es conocer las estrategias y métodos de la calidad total, aplicando el ciclo PHVA en la solución de problemas y en la ejecución de planes de mejora, el procedimiento cuenta de 8 pasos que serán tenidos como antecedentes durante la concepción del procedimiento de esta investigación.(Gutierrez Pulido, Humberto, 2002)

### **1.3.1 Procedimientos de mejoras en Cuba.**

En Cuba, las experiencias son aisladas. Se pudo comprobar la existencia de dos procedimientos importantes en este campo.

✓ **Procedimiento propuesto por Pons & Labastida, 2007.**

Este procedimiento fue diseñado por Pons & Labastida, 2006, basada en las experiencias del tutor en la esfera de la calidad a nivel nacional e internacional, está conformado por pasos, herramientas y técnicas que posibilitan su aplicación.

Dicho procedimiento fue elaborado tomando como referencia el Ciclo PHVA modificado y los aportes de los enfoques más modernos de mejoramiento de la calidad como la metodología Seis Sigma.

El procedimiento emplea un enfoque muy estructurado, argumentado científicamente. Fue diseñado para que se pueda aplicar en cualquier industria de manufactura, toma en

consideración la naturaleza de los procesos y la manera de gestionarlos, la cultura de la organización, los estilos de liderazgo y el entorno empresarial cubano. Ha sido aplicado en una gran cantidad de tesis de grado, de maestría y en diferentes procesos de manufactura dando resultados satisfactorios, constituye sin lugar a dudas un modelo generado, pensado para las empresas cubanas de manufacturas. Su principal debilidad radica en que sólo puede ser utilizado en procesos productivos y no es aplicable a otros tipos de procesos.

✓ **Procedimiento propuesto por Pérez de Armas & Covas, 2008.**

El procedimiento fue diseñado para la Gestión por Procesos en la GICH, consta de tres etapas, y en su tercera etapa incluye la mejora de los procesos. A pesar de utilizar en dicho procedimiento herramientas básicas de la calidad, este no presenta un enfoque de mejora continua.

De manera general, en la industria cubana las experiencias son aisladas y no se han hecho trabajos considerables en este campo de la mejora en el área de la GICH. Generalmente, se han hecho algunos intentos aplicando herramientas básicas, lo cual no resuelven los problemas que se enfrentan. En específico, en el sector del turismo, no se evidencia la utilización de procedimientos que analicen la GICH con enfoque de mejora continua.

Lo anterior exige la necesidad de elaborar un procedimiento fundamentado y bien estructurado, que permita desarrollar esta investigación y garantice la mejora continua de los procesos de CH a través del ciclo PHVA en la solución de problemas; y responda además, a dar cumplimiento a lo exigido por el conjunto de NC 3000: 2007.

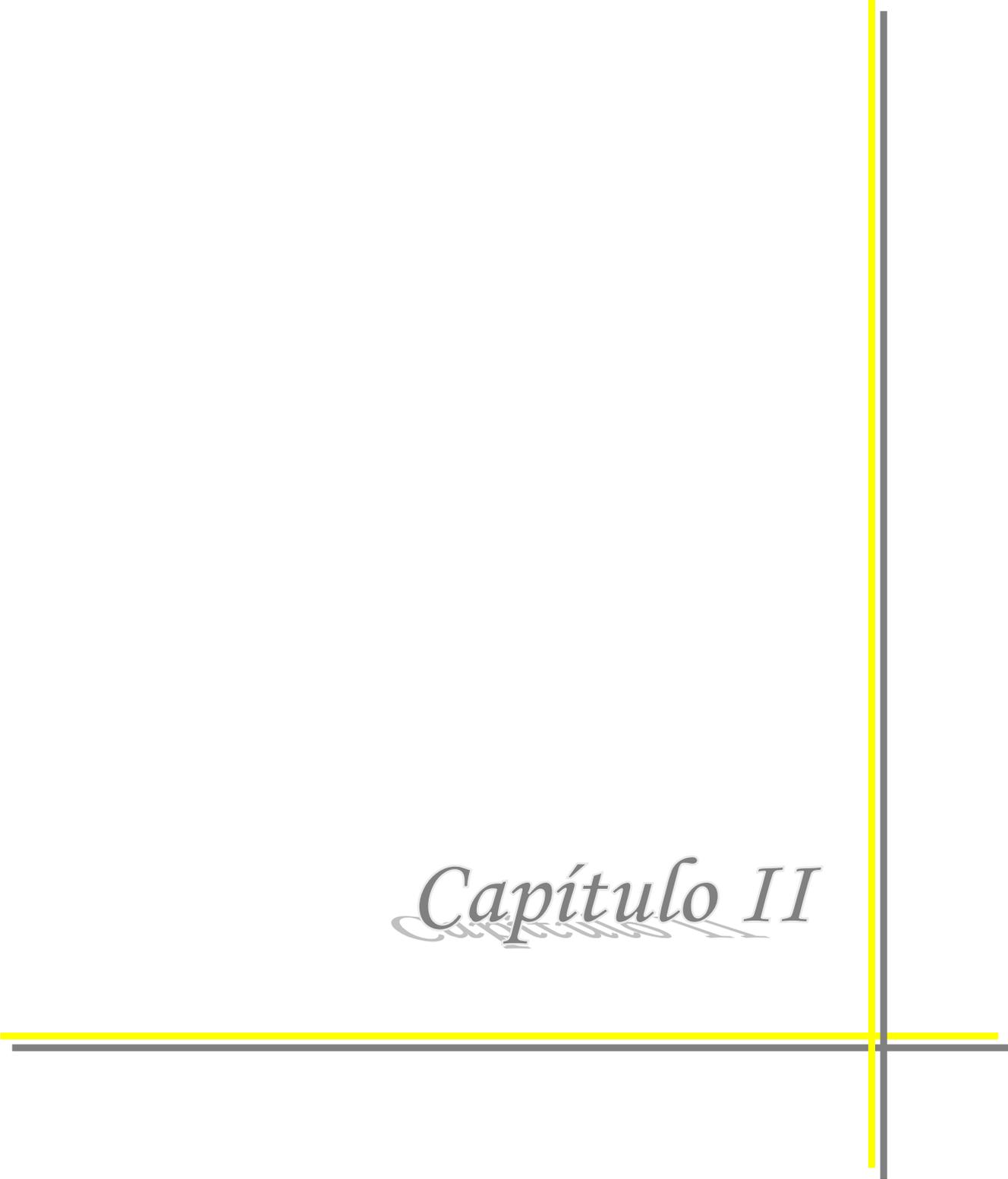
### **Conclusiones del Capítulo I.**

Al concluir el capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. A partir del estudio del surgimiento y evolución de la actual GRH se han elaborado diferentes modelos, los cuales permiten aplicar de forma práctica los sistemas de GRH; identificando el establecido en la NC 3001:2007 como el modelo que se debe implantar, a partir de su adaptación en cada caso en el sector empresarial.
2. La GRH está estrechamente relacionada con la Gestión de la Calidad, pues el SGICH tiene dentro de sus objetivos lograr la mejora continua de cada uno de los procesos que lo componen. La Gestión de la Calidad en su concepción más avanzada, significa el mejoramiento continuo de los productos y servicios para satisfacer y exceder los requerimientos, expectativas y necesidades de los clientes.
3. El enfoque de mejoramiento, debe ser elaborado e implantado en correspondencia con los objetivos a lograr, los recursos disponibles y el clima cultural que impere en la organización, entre otros aspectos.

4. El análisis comparativo y crítico de los procedimientos de mejora permitió identificar la necesidad de diseñar un procedimiento de mejora continua de los procesos de Capital Humano a través del ciclo PHVA en la solución de problemas, que se adapte a la realidad cubana en el sector del turismo, en correspondencia con las características y necesidades del mismo, con vistas a dar respuesta a los requerimientos de las NC 3000:2007.

## *Capítulo II*



**Capítulo II: Procedimiento para el mejoramiento continuo en los Procesos de Capital Humano en el Circuito Turístico Centro-Sur.**

**Introducción**

En el presente capítulo se describe el objeto de estudio práctico para facilitar la comprensión de las estructuras y las relaciones existentes. Además se describe la situación problemática que determina la realización de esta investigación, esta descripción permite identificar la problemática existente que hoy limita la mejora de los procesos de Capital Humano en un circuito turístico Cienfueguero y, a consecuencia, se presenta un procedimiento que permite gestionar de manera adecuada los procesos de Capital Humano y que los mismos sean constantemente examinados, evaluados y mejorados a partir de un enfoque de mejora continua. Para el mismo se tuvo como referencia el análisis bibliográfico realizado en el capítulo anterior de la presente investigación.

**2.1. Características distintivas del Circuito Turístico Centro-Sur.**

A partir del año 1999 el Ministerio del Turismo establece las ocho Regiones Priorizadas para el desarrollo de la actividad turística, entre las que se encuentra Cienfuegos como subregión de la Región Costa Sur Central. En este mismo año se elabora en la Provincia el Plan para el Desarrollo Turístico de la misma sobre la base de sus potencialidades turísticas y su ubicación geográfica, como parte del Circuito Centro-Sur.

Cienfuegos con una extensión territorial de 4 177 km<sup>2</sup>, cuenta con importantes atractivos turísticos, distinguiéndose la ciudad por su valor patrimonial, su arquitectura neoclásica y ecléctica, con su Centro Histórico de alto valor patrimonial, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.

El Teatro Tomás Terry, el Palacio de Valle, el Castillo o Fortaleza de Jagua y el Paseo del Prado, como unión de nuestra imagen urbana con el Malecón cienfueguero hasta la zona de Punta Gorda, declarado Monumento Nacional, cada uno de ellos salvaguarda nuestro patrimonio cultural.

Su vida cultural y las tradiciones náuticas, unidas a la historia de las luchas revolucionarias, hacen de Cienfuegos un producto que invita a visitarlo. La Bahía de Jagua resulta óptima para actividades náuticas tales como el remo, la vela, el yatismo y la motonáutica. En el litoral cienfueguero se encuentran localizados más de 30 puntos de buceo que deleitan al visitante con sus fondos marinos, donde resalta el Coral Notredame, nombrado así por su parecido con la Catedral Parisina, de 8,6 m de altura, el más grande de Latinoamérica. Toda esta actividad

referida, unida a un buen manejo en la zona portuaria, ha hecho que esta bahía sea considerada una bahía ecológica.

Además, complementan el Polo Turístico las bondades de la naturaleza con el sistema de cascadas y pocetas de El Nicho, el Jardín Botánico, la hacienda La Vega, La Laguna Guanaroca, además de otros senderos de Turismo-Naturaleza. Todos ellos conforman el Producto Turístico de Cienfuegos.

Para garantizar el disfrute de todos estos atractivos turísticos existen en la provincia las actividades hoteleras, extrahoteleras y de apoyo, a continuación se identifican las mismas:

**Actividades Hoteleras:**

En la actualidad existen 811 habitaciones para el deleite de los turistas nacionales e internacionales, todas con un agradable confort, distribuidas como se muestra en tabla 2.1.

Instalación	Cadena	Ubicación	Categoría	Nº Hab.	Camas
Hotel Jagua	Gran Caribe	Ciudad	4 Estr.	149	294
Hotel E Casa Verde	Gran Caribe	Ciudad	4****	8	13
Hotel La Unión	Cubanacán	Ciudad	4 ****	49	90
Hostal Palacio Azul	Cubanacán	Ciudad		7	13
Hotel R. Luna	Cubanacán	Playa	3 Estr	222	394
Hotel F. Luna	Cubanacán	Playa	3 ***	46	96
Villa Guajimico	Cubamar	Naturaleza	***	54	118
Cabañas Aguada	Palmares	Parador		4	8
Hotel P. La Cueva	Islazul		**	67	140
Hotel Pasacaballo	Islazul		**	188	394
Villa Yaguanabo	Islazul	Naturaleza	*	17	37
TOTAL				811	1597

Tabla 2.1: Distribución de las habitaciones por instalaciones hoteleras en la provincia de Cienfuegos.

Fuente: Tomado del MINTUR.

Campismo playa Ingles, Campismo Jagua 8 con 32 y 8 habitaciones respectivamente.

**Actividades Extrahoteleras:**

La actividad extrahotelera fomentada en la ciudad y su entorno, cuenta con restaurantes, cafeterías y centros recreativos, tiendas, puntos de venta, marina, servicios de rentas de autos, taxis, ómnibus, entre otros. Las entidades encargadas de atender estas actividades son: Palmares, la Cadena Caracol, Marina Internacional con dos asociaciones Extranjeras, una empresa de transporte TRANSTUR, dos Agencias de Viajes, Cubanacán y Havanatur.

**Actividad de Apoyo:**

Son aquellas actividades colaterales que permiten el desarrollo de las actividades hoteleras y extrahoteleras. Las empresas de apoyo que existen son: comercializadora ITH, Emprester y Servisa, además de una Escuela de Hotelería y Turismo para la formación del personal, así como la agencia encargada de la selección y ubicación del personal para laboral en el Sector (Turempleo).

Cienfuegos cuenta con una Terminal de Cruceros, con amplias perspectivas, teniendo en cuenta su ubicación geográfica y la infraestructura creada para el desarrollo del crucerismo. Por tales razones, el Puerto Cienfueguero está incluido en el catálogo de Cruceros de Cuba, junto a La Habana y Santiago de Cuba.

Para el desarrollo del Polo en los próximos años, se desea obtener un potencial de 6 111 habitaciones, distribuidas en Polo Ciudad, 1800; Polo Rancho Luna-Pasacaballo, 1 446 y Polo Playa Inglés, con 2 865 habitaciones.

En la provincia de Cienfuegos prestan servicios de hospedaje un total de 343 casas particulares de las cuales 226 están ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de Cienfuegos.

En el período 2009-2010 Cienfuegos ha sido visitada fundamentalmente por turistas de Canadá, Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda e Italia.

Cienfuegos tradicionalmente se ha comportado como un polo de recorrido por los diferentes receptivos, con una estancia media general al cierre del 2010 de 2 días. Comportándose el Hotel Rancho Luna con un promedio de estancia de 7,5 días.

Corresponde mayoritariamente 1,7 días de estancia al turismo de recorrido, no correspondiéndose actualmente estos diseños de recorrido con el potencial del producto turístico en el territorio.

Las modalidades turísticas que impactan al territorio actualmente son:

- ✓ Recorridos o Circuitos organizados por receptivos, con pernотaciones en los hoteles, almuerzos en tránsito, paseos en barco por la bahía y otras actividades.
- ✓ Estancia en el Hotel Rancho Luna con el mercado canadiense.
- ✓ Vida a bordo, mediante negocios con socios extranjeros.
- ✓ Yatismo, mediante los servicios de marina.
- ✓ Opcionales que se venden en el territorio y productos fuera de la provincia.

Las necesidades generales del destino turístico en Cienfuegos son:

- ✓ Disponer de mapas callejeros turísticos.
- ✓ Disponer de cajero automático o facilidad de cambio de moneda y obtención de efectivo 24 horas o con un horario amplio.

- ✓ Facilidad de acceso a Internet 24 horas o con un horario amplio en los hoteles y más puntos accesibles de la ciudad y la zona de Rancho Luna.
- ✓ Señalización de las atracciones e instalaciones turísticas.
- ✓ Adecuación de los horarios de servicios.
- ✓ Facilidad y mejor costo de transportación entre la zona de Rancho Luna / Pasacaballos y Cienfuegos.
- ✓ Mejoramiento de la facilidad y costo de acceso a sitios atractivos (El Nicho, Rancho Luna, La Vega, etc.).
- ✓ Mejoramiento de los viales turísticos y su señalización.
- ✓ Ampliación de los vuelos internacionales en el aeropuerto local.
- ✓ Conexión aérea o marítima con Cayo Largo del Sur, conexión aérea con Cayo Coco.
- ✓ Estabilizar las actividades culturales en la ciudad, tanto diurnas como nocturnas.
- ✓ Funcionamiento efectivo de la comisión de agencias de Viajes en el territorio.
- ✓ Comercializar el producto náutico, cultural y de naturaleza, estabilizando sus ofertas.

## **2.2 Análisis de los precedentes de la investigación.**

El Circuito Turístico Centro-Sur se encuentra inmerso en establecer un efectivo SGICH, pero en observaciones y entrevistas realizadas a 8 centros del sector, el banco de problema del sector y la persistencia de problemas anteriormente detectados en otras investigaciones y aún no resueltos, se encuentran los siguientes problemas:

- ✓ Los estudios de organización del trabajo no se realizan periódicamente para elevar la productividad y no tienen en cuenta las competencias (porque no están identificadas estas últimas).
- ✓ No se encuentran diseñados los perfiles de puestos por competencias y estos no garantizan el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- ✓ Los trabajadores no se encuentran motivados ni moral, ni materialmente para elevar sus rendimientos y aportes a la organización.
- ✓ No están identificados los problemas a enfrentar y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
- ✓ La dirección no le brinda una adecuada atención a los procesos de recursos humanos.
- ✓ Existe en la mayoría de las instalaciones de Cienfuegos un solo técnico atendiendo todas las actividades de la GRH.
- ✓ Los procesos de recursos humanos no son analizados en función de la mejora continua y no están documentados, ni diagramados.

De estos resultados se derivan que la GCH en este circuito, presenta problemas que deben ser mejorados. Y es por ello que se decide definir un procedimiento para el mejoramiento continuo de los procesos que intervienen en la GCH de este sector y para la aplicación del mismo, la Delegación del MINTUR de la provincia, solicitó que se realizara primeramente en dos instalaciones, a las cuales en años anteriores se les efectuaron algunos estudios de los procesos de CH. Las mismas son: Sucursal Servisa Cienfuegos y Hotel La Unión Palacio Azul.

### **2.3 Concepción teórica del procedimiento para el mejoramiento continuo en los procesos de Capital Humano en el sector del turismo en Cienfuegos.**

Para la realización de los estudios de mejora continua de los procesos de Capital Humano donde se relacionan los factores fuerza de trabajo, objetos y medios de trabajo, es necesario que los procesos que se seleccionen para ser analizados en esta temática, cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia de manera continuada.
- ✓ Tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A), es decir, tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- ✓ Tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- ✓ Ser auditables para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. En consecuencia, todo procedimiento de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para la identificación de problemas. (Imai, M., 1995)

Una vez identificados, los problemas deben resolverse. Por tanto, el proceso de mejora también es un proceso de resolución de problemas, que requiere el uso de varias herramientas. El mejoramiento alcanza nuevos niveles con cada problema que se resuelve. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel, se requiere la normalización. (Imai, M., 1995)

Para lograr que los problemas se erradiquen y se garanticen procesos con una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente de forma cíclica las cuatro etapas planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), con la calidad como el criterio máximo, a este ciclo se le denominó Ciclo de Shewhart, Gerencial de Deming o ciclo de calidad, que el mismo es de

gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel directivo u operativo. La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora en cualquier etapa, y es imprescindible aplicarlo en el CTC.

### 2.3.1 Elaboración y validación teórica del procedimiento.

Para la elaboración del procedimiento, se empleó el método de expertos. En el **Anexo 3** se muestra a través de un modelo binomial que estos serán cinco (5). La selección se realiza de acuerdo con diferentes criterios: más de 5 años de experiencia afines con la temática a tratar en esta investigación, poseer conocimientos sobre la bibliografía actualizada, las normas y resoluciones vigentes relacionadas con el objeto de estudio y otros aspectos directamente asociados con estas.

En **Anexo 4** se muestran los resultados de la sesión de Tormenta de Ideas con los expertos seleccionados, mediante el empleo del software SPSS v.15.0, *para determinar los elementos que componen el procedimiento*, así como la consistencia del juicio emitido por los mismos, utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica correspondiente. Los resultados de la prueba indican que el juicio de los expertos es consistente ( $W = 0,759$ ) con un nivel de significación de 0.061 menor que 0,1%, por lo que se puede inferir que el procedimiento debe estar constituido por los 16 elementos contenidos en el instrumento empleado para su validación, que se muestra en el **Anexo 5**.

También en el **Anexo 4** se muestra el resultado de la evaluación de la fiabilidad del instrumento aplicado, utilizando el Coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de Crombach, mediante el empleo del sistema de software SPSS v.15.0. Estos resultados arrojan que los coeficientes Alpha poseen un valor de  $0,8031 > 0,8$  de lo que se infiere que el instrumento utilizado es fiable y las conclusiones relacionadas con los resultados del instrumento se repiten con un grado elevado, donde el total de los expertos estuvieron totalmente de acuerdo.

La validez de constructo del instrumento se comprobó mediante el empleo del Análisis Factorial de Componentes Principales, resultado que aparece en el mismo **Anexo 4**. Los resultados de la corrida del sistema de software SPSS v.15.0, indican que el Coeficiente de Kaiser, Meyer & Olkin (KMO) posee un valor de 0.648 superior a 0,5, lo cual expresa que los factores extraídos explican la dispersión entre las variables, la Prueba de Esfericidad de Bartlett muestra, con un nivel de significación de 0.009 inferior a 1%, que las variables que expresan las preguntas vinculadas con el procedimiento, están relacionadas, y la Matriz de Correlación de las variables no es una matriz identidad. Todo esto permite inferir que el instrumento utilizado para la validación del procedimiento, mide exactamente lo que se desea medir.

### 2.3.2 Procedimiento para el mejoramiento continuo de los procesos de Capital Humano en sector del turismo en Cienfuegos.

Para efectuar mejoras en los procesos objeto de estudio, primeramente se debe organizar el trabajo a desarrollar, para ello se proponen las siguientes acciones:

#### 1. *Formar los equipos de trabajo.*

Para cumplir esta acción se toma como base el compromiso de los directivos y la participación del personal en la evaluación y análisis de los procesos de la GCH en empresas del turismo en Cienfuegos, que se canaliza a través de una estructura de equipos de trabajo, con responsabilidades bien definidas. En consecuencia, la formación de los equipos de trabajo que van a liderar y facilitar el proceso, se realiza considerando los diferentes elementos que integran la GRH. Para ello se propone lo siguiente:

- a) Crear el equipo que intervendrán como expertos con el aporte de informaciones y valoraciones que serán de utilidad para la realización de la investigación. Para la selección de los expertos se emplea el método de Coeficiente de Competencia.
- b) Iniciar el proceso de aprendizaje empleando el método de capacitación/acción que se mantendrá a todo lo largo de la ejecución del mismo, de acuerdo a los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieran desarrollar para el logro de los estudios de los procesos de GRH. Los integrantes de cada equipo deben poseer o desarrollar habilidades para trabajar en grupos. Se realizarán cursos de entrenamientos centrados en técnicas propias para la evaluación de los procesos de GRH, del mejoramiento continuo de los mismos y de la recopilación de información, se adiestrarán además para el procesamiento de los datos a través del uso de paquetes de programas estadísticos.
- c) Informar a todos los niveles de la Organización sobre el trabajo que se va desarrollar, informando objetivos y resultados esperados.
- d) Preparar el trabajo: Disponer entrevistas, encuestas, realizar cronograma de actividades a desarrollar en la investigación, identificando en cada fase del mismo, fecha, responsable, recursos necesarios, tarea a desarrollar. Además, definir los métodos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.

Luego de definir como quedará organizado el trabajo a realizar se desarrolla el siguiente procedimiento que se muestra en el **Anexo 6**, para las características particulares de esta investigación.

El mismo tiene como precedente el procedimiento dado por (Gutierrez Pulido, Humberto, 2002) y consta de las cuatro etapas anteriormente mencionadas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, e integrado al método general de solución de problemas considera una serie de pasos lógicos

desplegados en acciones, cuya integración proporciona la mejora continua de los procesos de Capital Humano en las empresas del turismo en Cienfuegos.

### Etapa 1. Planear.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental encontrar un problema a estudiar de los procesos de Capital Humano en el sector del Turismo, para ello se proponen los siguientes pasos desagregados en acciones:

#### *Paso 1. Diagnóstico y evaluación del objeto de estudio.*

Este paso permite definir con claridad el problema a resolver, para ello se debe recurrir a toda la información posible para elegir dentro de los problemas considerados al más importante.

Para ello se proponen las acciones siguientes:

##### 1.a) Diagnóstico del proceso objeto de estudio.

En esta acción se diagnosticará los procesos de Capital Humano y para ello se utilizará la *Tecnología de Diagnóstico* (Morales Cartaya, Alfredo, 2006) (**Ver Anexo 7a.**) con el objetivo de conocer el estado en que se encuentran los procesos y las premisas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano. La tecnología será respondida a través de un comité de expertos o a través de una muestra previamente seleccionada y será procesada a través de la herramienta en Excel facilitada por (Morales Cartaya, Alfredo, 2006). Esta herramienta permitirá seleccionar cual o cuales procesos deben ser evaluados.

##### 1.b) Evaluar y caracterizar el (o los) proceso(s) diagnosticados con problemas.

Se recomienda que en la evaluación de la magnitud e importancia del proceso se represente en términos monetarios, ya sea tomando datos o haciendo estimaciones, para tener una idea de los beneficios directos que se lograrían con la solución del problema y así lograr mayor motivación y apoyo. Se podrá utilizar también la técnica de la entrevista, la observación directa, entre otros.

##### 1.c) Descripción de los procesos.

En esta acción se realizará el registro de los procesos objeto de estudio a través de lo siguiente:

- ✓ Detallar contexto a través del mapeo de los procesos, con el objetivo de conocer la misión del proceso objeto de estudio y su relación con otros procesos, para ello se propone utilizar el diagrama SIPOC (suministradores, entradas, procesos, salidas, clientes y sus requerimientos).
- ✓ Registrar la situación actual del proceso objeto de estudio mediante los diagramas de flujos de datos (DFD) o de procesos (OTIDA). Emplear para ello software Visio.

- ✓ Fichar los procesos para documentarlos y poder analizar más al detalle sobre los procesos en cuestión.

1.d) Encontrar el problema.

Una vez evaluado y registrados el (o los) proceso(s) se determinan las deficiencias de los mismos para ello se podrá utilizar el método Delphi, y se encaminan los estudios a las principales oportunidades de mejoras que pueden ser seleccionadas a través de un diagrama de Pareto, hoja de verificación, histogramas u otros gráficos.

Los expertos para decidir si realmente un problema es el más importante es necesario que el grupo se pregunte el porqué la importancia del mismo, cómo influye en la empresa o afecta al cliente, cuáles son los antecedentes de éste, y si se ha intentado solucionar anteriormente (cuándo, cómo y dónde). Las respuestas a estas preguntas ayudarán a atacar problemas importantes y reales y será el primer paso para su solución.

1.e) Buscar todas las posibles causas.

Al iniciar la búsqueda de las posibles causas del problema, los miembros del equipo deben centrarse en las verdaderas causas del problema y no en sus síntomas.

Usando la tormenta de ideas y el diagrama Ishikawa (Causa-Efecto), se deben considerar todas las posibles causas desde una amplia gama de puntos de vista, donde no se descarte de antemano ninguna posible causa.

1.f) Investigar cuál es la causa o el factor más importante.

Dentro de todas las posibles causas y factores considerados en el paso anterior, es necesario investigar cuál es el más importante y cuáles de ellos son los vitales. Para ello empleará algunas de las siguientes herramientas: verificación de las Causas Raíces, diagrama de dispersión o el diagrama de Pareto.

1.g) Propuestas de alternativas de mejoras.

En esta acción se idearán y examinarán las posibles alternativas de mejoras a los problemas encontrados, para ello se deben concebir por el equipo de trabajo a través de una Tormenta de Ideas de algunas propuestas de mejora que podrían resolver el problema, la integración de criterios del equipo generará la mejor acción posible. Se podrá emplear la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), con el objetivo de definir según estos tres elementos cuáles son las prioridades para acometer la elaboración de los planes de mejora.

Etapa 2. Hacer.

En esta etapa se prevé precisar e implantar permanentemente los cambios en el proceso objeto de estudio para garantizar el mejoramiento continuo de los procesos. Para ello define los siguientes pasos y sus correspondientes acciones:

*Paso 2. Empezar acciones para el control.*

En este paso se precisa poner en marcha la mejora continua de los procesos de la GCH no evaluados de bien, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas analizados durante el estudio de los procesos de capital humano en las instalaciones del turismo. Las mejoras deben quedar expuestas a través de planes de acción que propicien como se ejecutara el mismo, cuando y quiénes serán sus responsables.

2.a) Elaborar planes de mejora para hacer efectivo el cambio, poniendo en marcha una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, para ello utilizar la técnica 5W2H.

2.b) Establecer procedimientos documentados de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad.

*Paso 3. Implantación del cambio.*

En este paso se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen, a través de:

3.a) Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada con respecto a la que existía.

3.b) Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

Etapa 3. Verificar.

La etapa permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de mejora, a partir de un conjunto de indicadores de control que se establecen para verificar si el proceso esta funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes. Se propone el siguiente paso, con sus derivadas acciones:

*Paso 4. Monitorear el comportamiento del proceso.*

En este paso se debe comprobar si las mejoras propuestas dieron resultado, para ello de deberá definir indicadores de control y verificar los resultados.

Para determinar los indicadores el equipo considerará el objetivo que se desea alcanzar para poder precisar la medida en que el indicador traduce el éxito obtenido en la gestión y que los mismos se enfoquen a medir la eficiencia y eficacia total y no de un proceso individual.

Es importante no definir muchos indicadores para no dispersar los esfuerzos y aunque existen una variedad amplia de ellos que comúnmente se emplea, también se puede diseñar otros nuevos. Para ello se propone utilizar como herramienta la tormenta de ideas, método de votación ponderada y el plan de control, a través de las acciones siguientes:

- 4.a) Elaborar una lista de indicadores atendiendo la perspectiva del cliente y la de la organización, mediante la tormenta de ideas.
- 4.b) Aplicar la votación ponderada para seleccionar los indicadores apropiados para medir el proceso de mejora.
- 4.c) Definir las expresiones de cálculo, por cada indicador, así como los inductores de actuación, a través del plan de control.

Cada indicador expresa un resultado que debe ser analizado y comparado con su estándar para analizar las desviaciones.

#### Etapa 4. Actuar.

##### *Paso 5. Prevenir la recurrencia de desviaciones.*

En este paso se deberá analizar las desviaciones y acciones de mejora, para ello deberá utilizar el modelo del informe de las tres generaciones, para verificar el cumplimiento de la situación actual deseada y con la que la antecedió. Para ello sugiere las acciones siguientes:

- 5.a) Si las acciones de mejoras dieron resultados se debe generalizar los resultados, prevenir la recurrencia del mismo problema y estandarizar las soluciones asignando tiempos y responsables.
- 5.b) Si las soluciones no dieron resultado se debe determinar desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado y también en relación a las mejores prácticas e identificar las causas, repasar todo lo hecho, aprender de ello, reflexionar, obtener conclusiones y, comenzar de nuevo desde el paso 1.

#### **2.4.1 Sistema de herramientas básicas utilizadas en el procedimiento.**

La adecuada implantación del procedimiento del epígrafe anterior, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y análisis de la información, la identificación de los procesos y sus actividades, la medición del desempeño y la mejora de los mismos. Por tal motivo en este epígrafe se explican brevemente las herramientas que son utilizadas en cada una de las etapas del procedimiento.

##### Herramientas utilizadas en la investigación.

###### ✓ **Tecnología de diagnóstico (Morales Cartaya, Alfredo, 2006).**

La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de GCH, del nivel de integración interna, de las premisas y del nivel de integración externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración estratégica, asimismo la efectiva participación de los trabajadores para alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Ésta contiene las herramientas para la medición del nivel de integración externa, mediante el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa y el nivel de integración interna de los procesos de la GCH, basado en los módulos del modelo de GIRH, así como el nivel de integración estratégica, que es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

Las premisas son cualidades de la labor de la empresa cuya sinergia le permite alcanzar o no, la orientación estratégica. Surgen para demostrar el carácter funcional de la GCH y la falta de integración, así como la limitada participación de los trabajadores y su repercusión en el clima laboral. Por ello, la aplicación, desarrollo y resultado del modelo en la empresa requiere que todas las premisas sean cumplidas.

Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de los recursos humanos.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- El clima laboral satisfactorio.
- Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

Los módulos surgieron para demostrar, la falta de integración por la carencia de un eje como la idoneidad y la competencia laboral; la ausencia de algunos procesos de la GRH, tales como: la comunicación institucional y el autocontrol; así como la necesidad de perfeccionar otros procesos de la GRH.

Los módulos definidos y que se comprobaran son los siguientes:

Competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol.

El procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en las empresas se muestra en el **Anexo 7**. La lista de chequeo que se aplica para realizar el diagnóstico es uno de los pasos que incluye el procedimiento antes mencionado, la misma se encuentra en el **Anexo 7a**.

- ✓ **Diagrama Causa – Efecto.**

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas, por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

✓ **Fichas de proceso.**

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende obtener todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y debe ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

La información en una ficha de proceso puede ser la siguiente:

- Nombre del proceso.
- Responsable del proceso.
- Objetivos del proceso.
- Descripción del proceso.
- Recursos Necesarios.
- Documentos Normativos.
- Requisitos.
- Registro.
- Procesos del sistema con que se relaciona.
- Indicadores del proceso.

✓ **Diagrama SIPOC**

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta empleada en la Metodología Seis Sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que puede no estar bien enfocado. El nombre

de la herramienta responde a los elementos o aspectos que deben ser incluidos para representar gráficamente el proceso: *Suppliers (S)*, *Inputs(I)*, *Process(P)*, *Outcomes (O)*, *Requirements (R)*, *Customers (C)*.

La herramienta de SIPOC es particularmente útil cuando no está definido:

- ¿Quién provee las entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones requieren las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Habilite un área que permite que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
- Comience con el proceso.
- Identifique las salidas de este proceso.
- Identifique a los clientes que recibirán la salida del proceso.
- Identifique los requisitos de los clientes.
- Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.
- Identifique a los suministradores de las entradas que son requeridas por el proceso.
- Elabore el diagrama.
- Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos los implicados, con fines de verificación.

✓ **Hoja de verificación.**

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación también conocidas como de comprobación o de chequeo, organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

Pasos para la elaboración de una hoja de verificación:

- Determinar claramente el proceso sujeto a observación. Los integrantes deben enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
- Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.

- Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
- Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que se dedique el tiempo necesario para esta actividad.

Consejos para la elaboración e interpretación de las hojas de verificación:

- Asegúrese de que las observaciones sean representativas.
- Asegúrese de que el proceso de observación es eficiente de manera que las personas tengan tiempo suficiente para hacerlo.
- La población (universo) muestreada debe ser homogénea, en caso contrario, el primer paso es utilizar la estratificación (agrupación) para el análisis de las muestras/observaciones las cuales se llevarán a cabo en forma individual.

✓ **Histogramas.**

Es un tipo especial de gráfico de barras que muestra visualmente la dispersión (distribución) de los datos de la medición de una variable y su tendencia. Además, es una instantánea de la capacidad del proceso y revela tres características del mismo:

- Centrado: Media de los valores del mismo.
- Distribución: Dispersión de las medias.
- Forma: Tipo de distribución.

A la hora de analizar un histograma no olvide que:

- a. Que los procesos correctamente centrados tienen tendencia hacia la normal.
- b. Algunos procesos por su naturaleza van a dar distribuciones sesgadas. No hay que esperar que todas las distribuciones sigan una curva normal.
- c. Hay que desconfiar de la exactitud de los datos tomados, si las clases terminan de repente en un punto (que puede ser el límite de especificación) sin un claro declive hacia el mismo.
- d. Cuando aparezcan picos gemelos puede indicar que los datos provienen de dos fuentes distintas; por ejemplo, dos turnos, dos máquinas, etc., y el histograma es la superposición de dos distribuciones con distinto centro.
- e. Cuando aparezcan celdas vacías, investigue la posible aparición de una causa asignable (o especial) de variación en el sistema.

✓ **Selección del tamaño de la muestra.**

Primeramente en cualquier investigación se procede a calcular el tamaño de la muestra representativa de toda la población para después someterla a todas las pruebas. En este caso

se utiliza la fórmula con población finita conocida y varianza desconocida la cual y se muestra a continuación. (Kohler, 1994)

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado

q = 1 - P

B = error permisible

z = valor de z para un nivel de significación dado.

✓ **Selección de los expertos.**

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

1 - α	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

k : cte. que depende del nivel de significación estadística.

p : proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. (i ≤ 12 )

✓ **Método de coeficiente de competencia de los expertos.**

Los expertos van a ser seleccionados aplicando el método del coeficiente de competencia de los expertos, que es una metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, creada en 1971.

**Método Delphi.**

Este método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

*1. Concepción inicial del problema.*

- Los elementos básicos de trabajo.
- Objetivo a alcanzar.
- Situación actual.
- Componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

*2. Preparación de los cuestionarios o encuestas.*

Se deben tener en cuenta los principios para confección de cuestionarios y entrevistas. Las preguntas deben hacerse por escrito para evitar la influencia de un experto en otro.

3. *Procesamiento y análisis de la información.*

Deben utilizarse escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible a definir a partir de lo que se está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Es necesario definir la escala de puntuaciones.

Se confecciona una matriz con los rangos de las votaciones de los expertos.

Expertos	Preguntas			
	1	2	3	.... K
1	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	... R <sub>1k</sub>
2	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	... R <sub>2k</sub>
.	.	.	.	... .
i	R <sub>i1</sub>	R <sub>i2</sub>	R <sub>i3</sub>	... R <sub>ik</sub>
.	.	.	.	... .
n	R <sub>n1</sub>	R <sub>n2</sub>	R <sub>n3</sub>	... R <sub>nk</sub>

Donde:

n: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

R<sub>ij</sub>: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto otorgue la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede deben calcularse las ligaduras:

$$T_i = \frac{\sum_j^L (t^3 - t)}{12}$$

Donde:

T<sub>i</sub> = ligaduras del experto i a las preguntas.

L: número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i.

t = número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Para determinar la importancia de las diferentes características se utiliza el parámetro Δ que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta_k = \sum_i^n R_{ij} - \bar{S} \qquad \bar{S} = \frac{n(k + 1)}{2}$$

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de k ≥ 7, se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2 (k^3 - k) - n \sum T_i}$$

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si  $k \leq 7$  calculando:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W \quad \chi^2_{tabulada} = \chi^2(\alpha, k-1)$$

Ho: No existe comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se determina un estadígrafo Chi – Cuadrado con  $k - 1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente  $\alpha = 0,05$  o  $\alpha = 0,01$ .

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

Región Crítica:  $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabulado}$

Si se cumple la región crítica, se usa el valor de  $\Delta$  para establecer la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia.

✓ **Entrevista.**

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo, éstas pueden ser estructurados o no..

Esta última tiene las ventajas de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harpe & Lymch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997], citado en (Suárez Del Villar Labastida, Ing. Alexis, 2007).

✓ **Observación.**

El análisis de un cargo se efectuará observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargo anota los datos claves de su observación en una hoja de análisis de cargos. Es más aplicable en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos de repetir.

Esta observación por lo general es acompañada de la entrevista ya que ella sola no responde todas las preguntas, ni disipa todas las dudas.

✓ **Métodos Mixtos.**

Es una combinación de los métodos de análisis. Puede ser formado por las siguientes combinaciones: [(Chiavenato, I., 1995); Harper G. Lynche, 1992; Cuesta Santos, 1997], citado en (Suárez Del Villar Labastida, Ing. Alexis, 2007).

- Cuestionario y entrevistas, hecho ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevistas con el superior.

- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevistas con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de esas combinaciones debe hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

✓ **Gráfico de Pareto.**

Un diagrama de Pareto es una manera de organizar información para mostrar cuál es el factor(es) principal que compone el tema de análisis. Es la búsqueda de lo más significativo.

Es un tipo de gráfico en el que las barras se representan una junto a la otra en orden decreciente de izquierda a derecha.

La base del diagrama es la regla "80-20": el 80% del problema es resultado directo del 20% de las causas.

Es un método de toma de decisiones, para ayudar al equipo a decidir donde concentrar sus esfuerzos, basado en atacar primero el pequeño número de problemas más graves, como ayuda para establecer prioridades, seleccionar acciones correctivas y definir el problema más importante.

✓ **Tormenta de Ideas o Brainstorming.**

Brainstorming es un término inglés que podría traducirse por "*Tormenta de Ideas*". Es una de las técnicas más empleadas para estimular la creatividad. Suele ser la primera técnica en introducirse, porque pone en marcha el flujo de ideas y proporciona al grupo confianza en si mismo y un sentido de identidad. Simplemente este método consiste pedirle a un grupo de personas de la empresa que genere, aclare y valore una lista considerable de ideas.

Fases:

1. Se presenta el tema y se indican claramente los límites del mismo (explicar el objetivo de la reunión).
2. Cada participante, por turno, da una idea que es registrada a la vista de todos por un anotador.
3. Agotada la fase productiva, se realiza la selección. Esto se hace mediante un turno de argumentos a favor y en contra de cada idea o iniciativa. Se busca el consenso del grupo.

✓ **Votación de Expertos.**

Esta técnica consiste en una serie estructurada de votaciones emitidas por un equipo y se utiliza para reducir una larga lista de temas a otra más manejable. La misma se utiliza para

realizar un rápido "tamizado de la lista", además de contar con un alto grado de consenso del grupo.

*Metodología:*

1. Primera ronda de votación: cada persona vota tantos temas como quiera, pero solo una vez por tema. Se dibujan con un círculo los temas de mayor votación con relación con los demás.
2. Segunda ronda: Se cuentan los temas marcados. Cada persona puede emitir un número de votos igual a la mitad de los temas marcados.
3. Se prosigue con la votación múltiple hasta conseguir que la lista quede reducida a tres o cinco temas, con lo que podrá ser analizada ulteriormente.

✓ **Verificación de las Causas Raíces.**

Es una técnica sistemática que se aplica con el objetivo de determinar las causas que originan las fallas, sus impactos y frecuencias de aparición, para poder mitigarlas o eliminarlas.

✓ **Diagrama de dispersión.**

Un diagrama de dispersión es una herramienta que permite mostrar la relación existente entre dos variables (ambas variables deben ser continuas) sobre un gráfico de ejes coordenados X e Y.

Se utiliza para:

- Mostrar con claridad si existe una relación, o correlación, entre dos variables.
- Determinar si la correlación es positiva – si X aumenta, Y también.
- Determinar si la correlación es negativa – si X aumenta, Y disminuye.
- Determinar si no existe correlación – una variable no guarda ninguna relación lineal con la otra.

✓ **Cuestionario 5W y 2H.**

Se emplea como guía para elaborar los planes de mejoramiento de la calidad. También puede emplearse en las sesiones de *Tormenta de Ideas*.

*¿Qué?*

1. ¿Qué es una actividad?
2. ¿Cuál es la esencia (negocio) de la actividad?
3. ¿Cuáles son las salidas?
4. ¿Cuál es el producto o servicio final esperado?
5. ¿Cuáles son las entradas?
6. ¿Cuáles son los insumos indispensables?
7. ¿Cuáles son los objetivos y metas?

8. ¿Cuáles son los recursos necesarios?
9. ¿Qué datos son recopilados?
10. ¿Cuáles son los indicadores?
11. ¿Qué métodos y técnicas son utilizadas?
12. ¿Qué otros procesos tienen interfaces con ella?
13. ¿Cuáles son los problemas existentes?

*¿Quién?*

1. ¿Quiénes son los ejecutores de la actividad?
2. ¿Quién es el propietario del proceso?
3. ¿Quiénes son los clientes?
4. ¿Quiénes son los proveedores?
5. ¿Quiénes son los responsables de ofrecer apoyo?
6. ¿Quién establece los objetivos y metas?
7. ¿Quién recolecta, organiza e interpreta los datos?
8. ¿Quiénes participan y mejoran la actividad?
9. ¿Cuál es el sector responsable?
10. ¿Quién toma las decisiones finales?
11. ¿Qué sectores están directamente involucrados con los problemas que ocurren?
12. ¿Qué sectores están directamente involucrados con los problemas que ocurren?

*¿Cuándo?*

1. ¿Cuándo es planeada la actividad?
2. ¿Cuándo es realizada la actividad?
3. ¿Cuándo es avalada la actividad?
4. ¿Con que periodicidad acontecen determinados eventos de la actividad?
5. ¿Cuándo están disponibles los recursos?
6. ¿Cuándo son recopilados, organizados y evaluados los datos?
7. ¿Cuándo acontecen las reuniones?
8. ¿Cuándo ocurren los problemas?

*¿Dónde?*

1. ¿Dónde es planeada la actividad?
2. ¿Dónde es realizada la actividad?
3. ¿Dónde es avalada la actividad?
4. ¿Dónde acontecen determinados eventos especiales?
5. ¿Dónde son recopilados, organizados e interpretados los datos?

6. ¿Dónde ocurren los problemas?

*¿Por qué?*

1. ¿Por qué esta actividad se considera necesaria?
2. ¿Para qué sirve?
3. ¿La actividad puede ser eliminada?
4. ¿Por qué son éstas las operaciones de la actividad?
5. ¿Por qué las operaciones de la actividad acontecen en este orden?
6. ¿Por qué fueron definidos estos objetivos y metas?
7. ¿Por qué estos datos son recopilados, organizados e interpretados?
8. ¿Por qué son usados estos métodos y técnicas?
9. ¿Por qué estos indicadores son utilizados para la validación?
10. ¿Por qué los problemas ocurren?

*¿Cómo?*

1. ¿Cómo es planeada la actividad?
2. ¿Cómo es realizada?
3. ¿Cómo es evaluada?
4. ¿De qué manera son recopilados, organizados e interpretados los datos sobre la actividad?
5. ¿Cómo son difundidas las informaciones?
6. ¿Cómo es medida la satisfacción del cliente?
7. ¿Cómo es medida la satisfacción del ejecutor de la actividad?
8. ¿Cómo son incorporadas a la actividad las necesidades, intereses y expectativas del cliente?
9. ¿Cómo es medido el desempeño global de la actividad?
10. ¿Cómo es la participación de las diferentes personas involucradas en la actividad?
11. ¿Cómo se hace la capacitación de los recursos humanos involucrados?
12. ¿Cómo ocurren los problemas?

*¿Cuánto?*

1. ¿Cuántos recursos materiales, humanos se requieren para la mejora de la actividad?
2. ¿Cuántos recursos financieros y de otro tipo?

✓ **Gráficos**

*Objetivo:*

Clasificar los datos complejos de la manera más significativa posible para el observador.

*¿Cómo seleccionar el tipo de gráfico a emplear?*

Hay que tener en cuenta que:

- Cuando se quiere comparar dos situaciones en el tiempo es más fácil de leer en gráficos de barras.
- Los porcentajes siempre se ven mejor en un gráfico circular.

✓ **Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).**

Se emplea para definir prioridades en la elaboración planes de mejora. La definición de prioridades es la identificación de lo que se debe atender primero considerando la urgencia, la tendencia y el impacto de una situación, de ahí la sigla UTI.

**Urgencia:**

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

**Tendencia:**

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no hacemos algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente se haya las que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se debe considerar como principal entonces las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un valor de 10; las que se solucionan con el tiempo, 5; y las que permanecen idénticas sino hacemos algo la calificamos con 1.

**Impacto:**

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de nuestra gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

✓ **Planes de acción de mejoras.**

Es una herramienta estructurada para la formulación de planes de mejora de la calidad, tomando en consideración las respuestas a las preguntas que aparecen en la tabla 2.1:

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto.	¿Qué?	¿Qué se hace?	
		¿Puede eliminarse esta actividad?	
Propósito.	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria?	Eliminar tareas innecesarias.
		¿Cuál es su propósito?	

Lugar.	¿Dónde?	¿Dónde se hace? ¿Tiene que hacerse allí?	
Persona.	¿Quién?	¿Quién la realiza? ¿Puede hacerlo otra persona? ¿Por qué lo hace esta persona?	
Secuencia.	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo? ¿Tiene que hacerse en ese momento?	Cambiar la secuencia o combinación.
Método.	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea.
Costo.	¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta ahora? ¿Cuánto será el costo después de la mejora?	Seleccionar un método mejorado.

Tabla 2.1. Técnica 5W2H, para formular los planes de control.

Fuente: Tomado de (Pons Munguía, Dr. C. Ramón A. & Villa González Del Pino, Dra. C. Eulalia M., 2006).

✓ **Plan de Control.**

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallos que puedan afectar los resultados esperados por los clientes interno y externo. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso por cuanto su control queda garantizado a través de las medidas planteadas.

El plan de control está orientado a:

- Controlar las características más importantes para los clientes.
- Minimizar la variabilidad de los procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita.
- Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar las salidas del proceso.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- Reduce los defectos, centrandolo y controlando los procesos.

- Brinda información para corregir/mejorar los procesos.

✓ **Modelo de informe de las tres generaciones.**

Se utiliza para dar seguimiento a la gestión. Los elementos del modelo son los siguientes:

**Prioridad:**

Oportunidad de mejoramiento:

Área o línea del servicio:

Responsable:

Meta:

Período:

**Pasado.**

Planeado:

**Presente.**

Ejecutado:

Resultados:

Puntos con problemas:

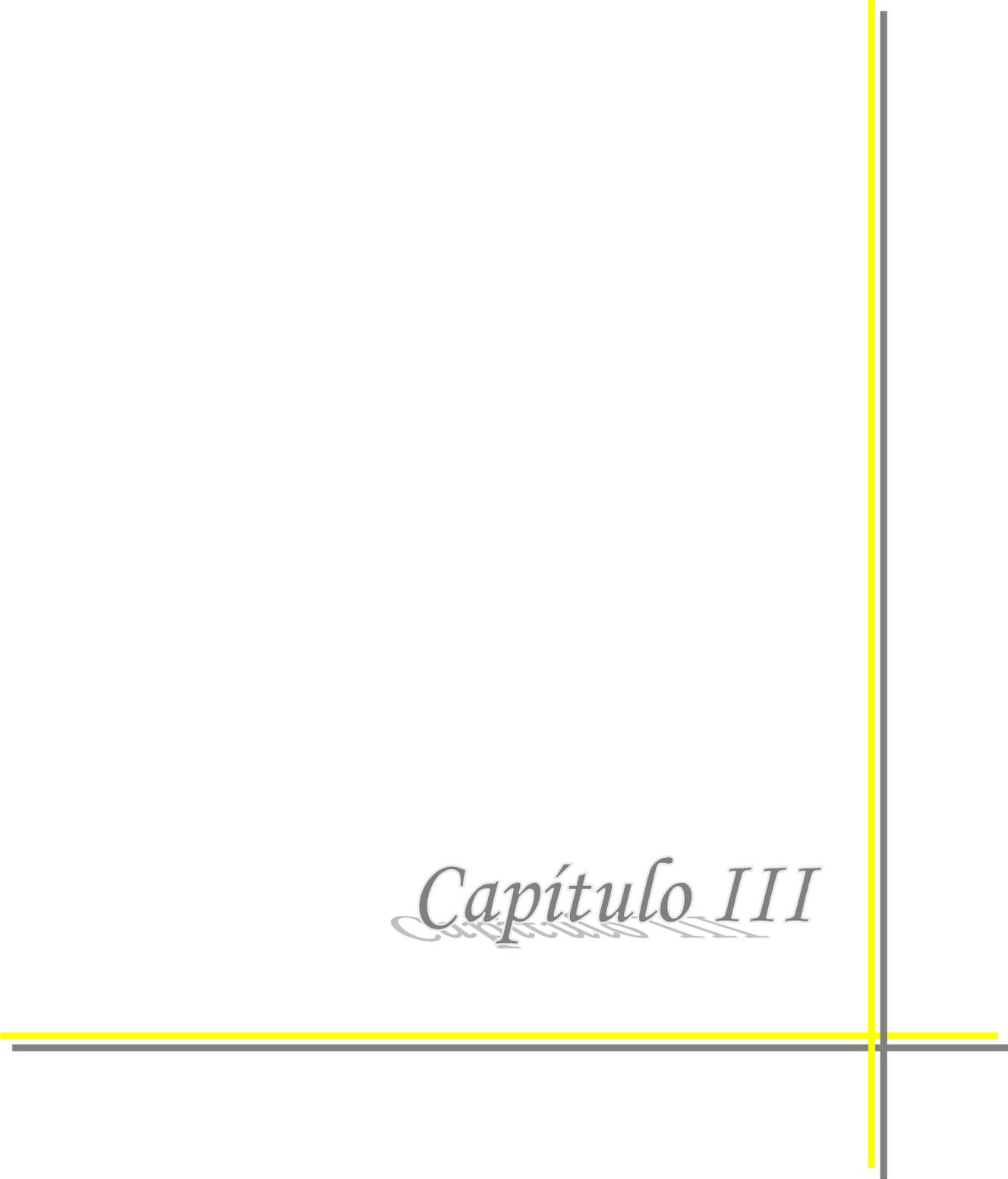
**Futuro.**

Propuesta:

**Conclusiones del Capítulo II.**

1. El procedimiento diseñado para la mejora de los procesos de Capital Humano en las empresas turísticas de Cienfuegos fue elaborado tomando como base el ciclo gerencial de Deming y la Metodología de Solución de Problemas, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
2. La validación teórica del procedimiento a través del método de Expertos demostró que el instrumento es fiable y mide exactamente lo que debe medir.
3. El procedimiento exige el empleo de registros documentales de los procesos y la ejecución del trabajo en equipo, que permitan controlar y mejorar su desempeño.

# *Capítulo III*



---

**Capítulo III: Aplicación del procedimiento de mejora al proceso de GCH en el hotel La Unión Palacio Azul.**

**Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo emplear el procedimiento expuesto en el capítulo anterior. El mismo será aplicado al proceso de GCH en el Hotel la Unión Palacio Azul.

**3.1 Caracterización de la organización.**

En el centro de la ciudad de Cienfuegos, tradición y modernidad se unen en el sitio ideal para conocer de su Cultura y Patrimonio, el Hotel "La Unión", fundado en el año 1869, reabre sus puertas con categoría 4 estrellas el 24 de Julio del 2000, a 131 años de su fundación. El mismo se encuentra ubicado en la calle D' Clouet, entre San Fernando y San Carlos.

La reapertura de este pequeño pero hermoso hotel fue con el objetivo de prestar servicios de alojamiento y gastronomía, brindándole al visitante un lugar tranquilo y acogedor de descanso en el centro de la ciudad, cuenta con 49 habitaciones, de ellas 2 suite standard, 11 junior suite y 36 dobles, las 2 suite standard con posibilidades de comunicarse con 2 junior que brindan la oportunidad al hotel de poseer 2 signar suite cuando sean solicitadas por el cliente. La instalación es frecuentada por varios tipos de turismo, se recibe turismo nacional e internacional organizado y no organizado.

Unido al hotel La Unión se encuentra el hostel Palacio Azul. Ubicado en la Ciudad de Cienfuegos, se levanta esta acogedora instalación, cuya arquitectura y decorados representan el estilo colonial. En un ambiente familiar y trato personalizado, este hostel es perfecto para familias con niños, recorridos y larga estancia. Cuenta con 7 habitaciones de ellas 6 estándar dobles, 1 triple, con vista al mar y a los jardines.

El Objeto Empresarial de la entidad es:

Prestar servicios de alojamiento en el marco del Grupo Cubanacán, en moneda libremente convertible, y en moneda nacional para los clientes autorizados, de acuerdo con las reglamentaciones vigentes.

Para complementar la actividad fundamental, el hotel La Unión, desarrolla las actividades siguientes:

- Ofrecer servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía en moneda libremente convertible consistentes en:
- Servicios de Teléfono, Fax, Fotocopias, Correo Electrónico e Internet, cambio de monedas, Caja de Seguridad, Mini Bares, Servicios de lavado y planchado de ropas, Salón de belleza, de animación y recreación, actividades socioculturales y espectáculos de animación en moneda libremente convertible, consistentes en:
  - Servicios de Clases de baile, Centros nocturnos en ambas monedas, Expo -venta de obras de arte, piscina y cambio de ropa, rehabilitación en el orden físico y psíquico.
  - Alquiler de forma temporal y en moneda libremente convertible, áreas, locales, salones con equipamiento y brindar servicios gastronómicos igualmente en dicha moneda.
  - Comercializar, de forma minorista y en moneda libremente convertible, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado por el hotel.
  - Ofrecer otros servicios en moneda libremente convertible, consistentes en:
    - Fotografía y vídeo en áreas del hotel.
    - Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otras actividades complementarias.
    - Comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que prestan servicios en el hotel y agregan valor a la oferta hotelera (taxis, tiendas, servicios médicos, renta de autos y otros servicios complementarios)

Planeación Estratégica del hotel La Unión Palacio Azul.

*Misión:*

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

*Con el propósito de garantizar el perfeccionamiento y desarrollo de la instalación y dar respuesta a su vez a las necesidades crecientes de los clientes, en un ambiente confortable y diverso, el hotel La Unión Palacio Azul tiene como visión:*

"Seremos un Hotel Encanto único, distinguido por su alta calidad humana y que hará vivir las leyendas de una ciudad con la magia de su historia."

Los objetivos de trabajo de la instalación para el año 2011 son:

1. Lograr una mayor eficiencia en la gestión, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia que permitan cumplir el plan de aportes.
2. Superar los 27 394 turistas días totales.
3. Garantizar el cumplimiento de las medidas implantadas por el país y el MINTUR para el ahorro de los portadores energéticos.
4. Mantener la más alta disponibilidad y conservación de la instalación consolidando los mantenimientos y logrando el 100 % del cumplimiento del plan de reposición y reparaciones capitales del año.
5. Elevar el nivel de satisfacción de clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y medioambiental.
6. Fortalecer el trabajo con el capital humano.
7. Mantener la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.
8. Alcanzar un alto estado político – moral, fortaleciendo la exigencia, disciplina y control interno.

El hotel La Unión cuenta con una estructura organizativa como se muestra en el **Anexo 8** y una plantilla aprobada de 57 trabajadores, la distribución de estos se encuentra en la tabla 3.1, la cual se muestra a continuación:

No.	Órganos de la Estructura	Dirigente	Técnico	Admón	Servicio	Obrero	Total	I	D
1	Dirección General	1	2			1	4	4	
2	Seguridad Interna	1			8		9		9
3	Subdirección Económica	1	5				6	6	
4	Recepción y Comercial	1	1		4		6		6
5	Servicios Técnicos	1				4	5		5
6	Ama de Llaves	1			5		6		6
7	Servicios Gastronómicos	1	2		7		10		10
8	Cocina	1				5	6		6
SUBTOTAL HOTEL LA UNION		8	10	0	24	10	52		

9	Hostal Palacio Azul	1			4		5		5
SUBTOTAL HOSTAL		1	0	0	4	0	5		
TOTAL GENERAL COMPLEJO		9	10	0	28	10	57	10	47
% Directos (D) e Indirectos (I)								17,5	82,5

Tabla 3.1 Total de Trabajadores por Categorías y por departamentos.

Fuente: Elaboración Propia.

Los porcentajes generales de la organización por categorías ocupacionales quedan representados en la figura 3.1, la cual se muestra a continuación:

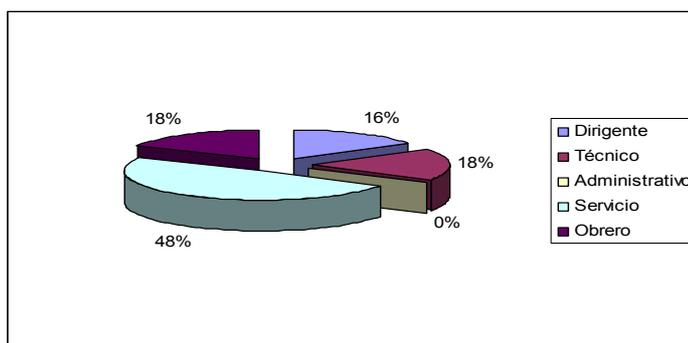


Fig. 3.1: Representación de las categorías ocupacionales.

Fuente: Elaboración Propia.

Los procesos de hotel La Unión Palacio Azulse encuentran identificados a través del Mapa General de Proceso (figura. 3.2) en el que se exponen los procesos estratégicos, claves y de apoyo que rigen la organización.



Fig. 3.2: Mapa General de Procesos del hotel La Unión Palacio Azul.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los sistemas de la empresa.

✓ Gestión de la Calidad

El hotel La Unión Palacio Azul tiene como prioridad ofrecer servicios con calidad certificada. Para ello involucra a todos los trabajadores en la aplicación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en las normas ISO 9001-2008 y comenzar con la implantación del Sistema de Gestión Ambiental basados en las Normas Cubanas ISO 14000.

✓ Contable Financiero - Capital Humano.

La Dirección Contable Financiera-Capital Humano de la instalación cuenta con un Subdirector Económico, un Especialista C en Gestión Económica y 3 Técnicos A en Gestión Económica

subordinados directamente a él, que se encargarán de las finanzas y de todas las operaciones de caja así como Activos Fijos Tangibles y Útiles, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Nomina, Presupuesto, Fichas de Costo y demás operaciones contables. Además cuenta con un Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos que atiende organización del trabajo, salario y seguridad y salud en el trabajo, recursos laborales, y todas las actividades vinculadas con la actividad, así como otras anexas como la atención a toda la actividad vinculada con el comedor obrero.

Esta investigación se realiza al sistema de GCH, debido a que el mismo está concebido dentro de la empresa como uno de los procesos estratégicos, además de la necesidad que existe de implantar el SGICH y para ello debe hacerse primeramente un estudio para observar cómo se comporta dicho sistema en la empresa.

El hotel presenta una amplia cantidad de clientes los cuales se dividen en dos grupos, turismo internacional organizado y no organizado:

- Organizado: fundamentalmente procedentes de Francia, USA y Alemania.
- No organizado: fundamentalmente de USA, México e Italia.

Como toda entidad que brinda servicios, al hotel le es necesario tener proveedores los cuales hacen posible una mejor calidad en los servicios por ello el mismo presenta contratos con diferentes entidades entre las que se encuentran:

- Servisa, CIMEX, Copextel, ITH

Existen otros como: Las empresas Cítricos Jagüey, Oro Rojo, Lácteo Escambray, Frutas Selectas Cfgos. PescacienCfgos. y Cárnico Palmira.

#### Caracterización de los procesos claves de recursos humanos.

El Sistema de Gestión del Capital Humano en hotel La Unión Palacio Azul, se aplica de forma integradora por sus cuadros, dándoles participación a los trabajadores. A continuación se realiza una breve explicación de cómo se realizan todos los procesos en el hotel:

**Organización del trabajo:** La empresa se ha trazado en sus estrategias, realizar estudios de organización del trabajo de los puestos que se consideran vitales en la prestación directa de los servicios hoteleros, para lograr un uso racional de la fuerza de trabajo, así como el incremento sostenido de la productividad del trabajo.

En la empresa los estudios de organización del trabajo son realizados por los especialistas, jefes de áreas y trabajadores de mayor experiencia y responsabilidad de la Empresa, apoyados

además en el trabajo del Comité Técnico de Organización del trabajo creado con tales propósitos.

**Selección e Integración al empleo:** El Comité de Expertos sesionará cuando recibe las propuestas de los jefes autorizados a ello las personas que fueron procesadas durante el proceso de la selección por Turempleo, en el análisis final revisará del currículum vitae de cada aspirante presentado, certificación de notas, matrices de competencias laborales del cargo, evaluaciones del desempeño, resultados prácticos obtenidos, así como otros documentos que consideren necesarios.

La incorporación de los trabajadores al empleo en la empresa contempla los siguientes pasos:

- ✓ Recibir la información básica sobre la organización y funcionamiento de la Empresa.
- ✓ Instrucción inicial (seguridad y salud en el trabajo, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo).
- ✓ Presentación y acogida en asamblea de trabajadores.
- ✓ Presentación a los dirigentes administrativos y dirigentes sindicales.
- ✓ Período de prueba o adiestramiento.
- ✓ Control y evaluación del período de prueba o adiestramiento.
- ✓ Incorporación al puesto de trabajo.

La dirección de la empresa controlará periódicamente la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos, internos y externos, para perfeccionar este proceso.

**Idoneidad Demostrada:** en la empresa como principio la rige el director general, quién es el facultado para reconocer o retirarla, oído siempre criterio del comité de expertos.

Para determinar la idoneidad demostrada de todos los trabajadores, la empresa, se rige por el cumplimiento de las siguientes características generales de idoneidad:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- Experiencia y conocimientos, demostrados en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
  - Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas en la empresa, las específicas de los puestos de trabajo y características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno.

- Calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

El jefe facultado solicitará el criterio del Comité de Expertos sobre la idoneidad demostrada de trabajadores.

En casos excepcionales en que existan 2 ó más trabajadores idóneos, el mejor derecho se determinará, oído el criterio del comité de expertos de la empresa, teniendo en cuenta entre otros aspectos: sexo, edad, experiencia, calidad en el trabajo, desempeño, antigüedad en la empresa, calificación, etc.

**Capacitación y desarrollo:** en el hotelse definen anualmente las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla. Esta determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la empresa, se materializa en acciones de capacitación, a partir de las competencias laborales y las brechas existentes, conformando así el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, este plan es aprobado y controlado periódicamente por el Director General.

Están bien definidas las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores, lo cual sirve de base para la confección de los Planes anuales de capacitación, los cuales son conciliados con FORMATUR Cienfuegos. Se analiza el cumplimiento de lo planificado en esta actividad de forma trimestral en los Consejos de Dirección.

**Seguridad y Salud en el Trabajo:** En la Empresa está definida, como estrategia integral, todo lo correspondiente a la seguridad y salud en el trabajo, a fin de garantizar la preservación de la integridad física y salud de los trabajadores, el ambiente y el mejoramiento de las condiciones laborales.

**Evaluación del desempeño de los trabajadores:** La Empresa ha elaborado de conjunto con la Sección Sindical y con la participación de los trabajadores el Reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede establecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

- Mantener como firme el criterio del jefe que evaluó.
- Solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada.

- Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

El jefe inmediato superior tendrá un período máximo de 15 días hábiles para tomar la decisión. De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la empresa quien tomará la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación. La decisión del Director General de la Empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

### **3.2 Organización estructural de la investigación.**

Antes de aplicar el procedimiento se deben desarrollar una serie de acciones que facilitarán la aplicación del mismo. Para ello se empezará a formar el equipo de trabajo que intervendrá en esta investigación como expertos, a continuación se explica cómo se procederá:

#### *a) Determinación del número de expertos.*

Debido a las características de esta organización y además de ello que en el hotel solo existe una trabajadora realizando las funciones de la GCH, se decide no crear un comité de expertos sino utilizar el comité de expertos que está constituido en dicha organización con el objetivo de que los mismos ponderen todo tipo de decisión que se tome en la investigación.

El equipo queda constituido de la siguiente manera:

- ✓ Gerente general del hotel (1).
- ✓ Comercial del hotel (Ingeniera industrial con vasto conocimiento en la temática a tratar) (1).
- ✓ Meitre del hotel (1)

Además a este grupo se incorpora el Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos y el investigador de la Universidad.

#### *b) Preparación del equipo de trabajo creado.*

Para darle cumplimiento a esta acción se le proporciona un entrenamiento sobre las técnicas que se van a utilizar para la aplicación del procedimiento, además de desarrollar las habilidades de trabajo en equipo, esta preparación la brinda un especialista y el investigador de estos temas y se estará realizando durante todo el tiempo que dure el desarrollo de la investigación.

Se debe tener en cuenta también que ya los trabajadores involucrados en este trabajo poseen conocimientos generales sobre el tema a tratar, debido a que han recibido cursos de capacitación acerca del tema.

*c) Informar a la dirección sobre la realización del estudio.*

La ejecución de este estudio en el hotel La Unión Palacio Azul de Cienfuegos es una disposición del MINTUR, pues los mismos desean establecer un sistema general integral de capital humano en dicha instalación, por lo que se emitió una carta donde se le explica a la dirección de la empresa los objetivos que se persiguen con la investigación. También, esta información fue brindada a todos los niveles de la organización buscando la ayuda que todos puedan aportar, principalmente a la Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos. Para coordinar y facilitar este estudio se le solicita a la Universidad su asesoría y es por ello que estarán al frente del desarrollo de esta investigación el especialista C y un investigador de la UCf y estos accionarán para el involucramiento en esta actividad a la máxima dirección de la empresa.

*d) Preparación del trabajo.*

A fin de facilitar la aplicación del procedimiento se prepara el trabajo, elaborando un breve cronograma con las principales actividades que se han realizado y que se deben ejecutar para organizar lo que se va a hacer. A continuación se muestra la tabla 3.2 con las actividades, fecha, responsables y tareas a realizar:

Actividad.	Fecha.	Responsable.	Tarea a realizar.
Comprometer a la dirección de la empresa.	Febrero/2011	Investigador y Dirección de Recursos Humanos del MINTUR.	✓ Explicarle a la dirección la importancia de esta investigación, y el papel preponderante que juega ésta en la misma.
Seleccionar el equipo de trabajo.	Febrero/2011	Investigador.	✓ Hacer uso de los ya establecidos en la instalación para la realización de esta tarea.
Identificar el procedimiento y principales herramientas que se	Marzo/2011	Investigador y Equipo de trabajo.	✓ Revisar bibliografía. ✓ Seleccionar o diseñar el procedimiento y herramientas adecuadas a la investigación.

utilizarán en el estudio.			
Aplicación del procedimiento.	Abril-Junio/2011	Investigador y Equipo de trabajo.	✓ Implementar los pasos descritos en el procedimiento a través de la utilización de las herramientas seleccionadas para este fin.

Tabla 3.2: Cronograma de actividades a realizar en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma fue cumplido según las fechas puestas dando como resultado esta investigación.

### **3.3 Aplicación del procedimiento descrito en el capítulo anterior.**

A continuación se aplica el procedimiento descrito en el capítulo anterior, con el objetivo de darle cumplimiento a las tareas descritas en el mismo, para así obtener resultados satisfactorios en la investigación.

#### **Etapa 1. Planear.**

##### *Paso 1. Diagnóstico y evaluación del objeto de estudio.*

En este paso se procede al diagnóstico general de los procesos de capital humano. Identificando a través del mismo el problema hacia el cual se debe encaminar la solución que se proponga.

##### 1.a) Diagnóstico de los procesos de GCH en el Hotel La Unión Palacio Azul.

Para evaluar el comportamiento de los procesos de GCH se utiliza la Tecnología de Diagnóstico recomendada en el capítulo anterior, donde se miden primeramente las premisas que se deben cumplir para poder implantar un SGICH además de los módulos que componen este sistema.

Para la correcta utilización de esta tecnología es necesario determinar la población a la cual va a ser aplicada, pero teniendo en cuenta las características especiales que posee esta encuesta y por su alto nivel calificativo, la muestra tiene que tener conocimientos de la temática que en ella se pregunta, por lo que se decide aplicar la encuesta al grupo de expertos seleccionados, los cuales son los que manejan los temas relacionados con la GCH en la empresa. Fundamentalmente las razones de proceder de esta manera están dadas por el diseño de la encuesta.

Seguidamente se exponen los resultados de la tecnología de diagnóstico para cada una de las variables analizadas, para ello está concebido un documento dado por (Morales Cartaya, Alfredo, 2006) en Excel que se encarga de recoger todos los resultados y procesarlos.

En el **Anexo 9** se muestra la evaluación de las premisas, donde se resalta la **existencia de orientación estratégica**.

Al evaluar las premisas en el hotel La Unión Palacio Azul se evidencia que no hay problemas significativos en cuanto a la decisión de implantar un SGICH, dado que dichas premisas se encuentran implementadas, esto indica que existe un cierto nivel de integración externa, y están en las mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de GICH.

En el **Anexo 10** se muestran los resultados de la evaluación a los módulos. Se puede apreciar que la mayoría de ellos recibieron la mayor puntuación, seguidamente se exponen de forma gráfica el comportamiento de cada uno.

Se debe precisar que la explicación de cada variable que se muestra en los gráficos está dada en el anexo anteriormente mencionado. Además que los valores que toman éstas -5, 10 ó 15- corresponden a determinados niveles de comportamiento de las mismas -medio, bajo y alto, respectivamente-.

En la Figura. 3.3 se puede observar que el módulo de *Competencias Laborales* se encuentra en la empresa en un nivel alto, ya que no presenta dificultades.

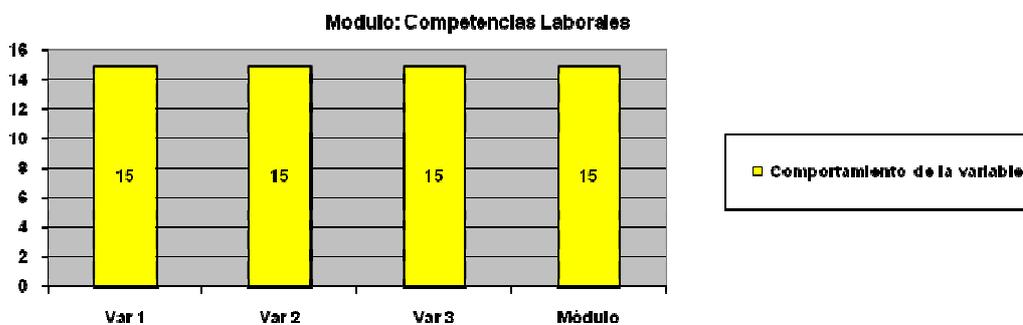


Fig. 3.3: Comportamiento del módulo Competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3.4 se puede observar que el módulo de *Selección e integración* se encuentra en la empresa en un nivel alto, debido a que no presenta ninguna dificultad con respecto a las variables medidas en la Tecnología de Diagnóstico. Cabe destacar que en la instalación no se

efectúa el proceso de selección el mismo, se realiza en otra empresa Turempleo, la cual se encarga de todas las tareas que llevan este tipo de acción.

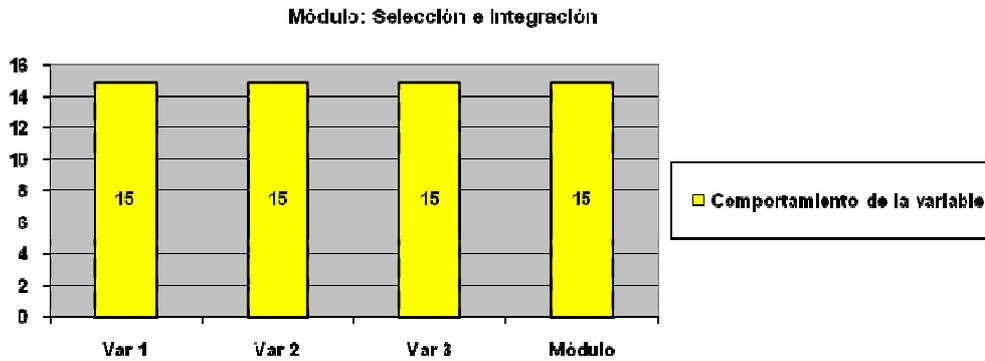


Fig. 3.4: Comportamiento del módulo Selección e Integración.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura. 3.5 se puede observar que el módulo de *Capacitación y Desarrollo* se encuentra en la empresa en un nivel alto, debido a que no presenta ningún tipo de dificultad en cuanto a los parámetros medidos en la tecnología utilizada.

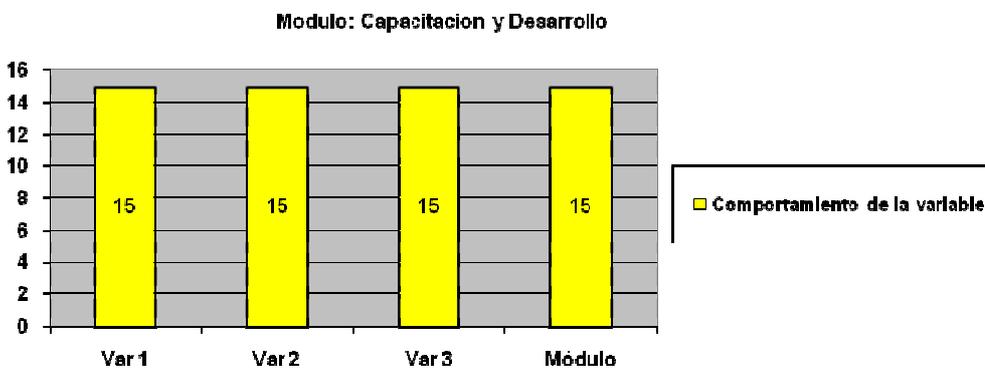


Fig. 3.5: Comportamiento del módulo Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura. 3.6 se puede observar que el módulo de *Seguridad y salud en el trabajo* se encuentra en la empresa en un nivel alto, debido a que solo presenta una variable evaluada en el nivel medio y esta es la siguiente:

- ✓ La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte de la gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos.

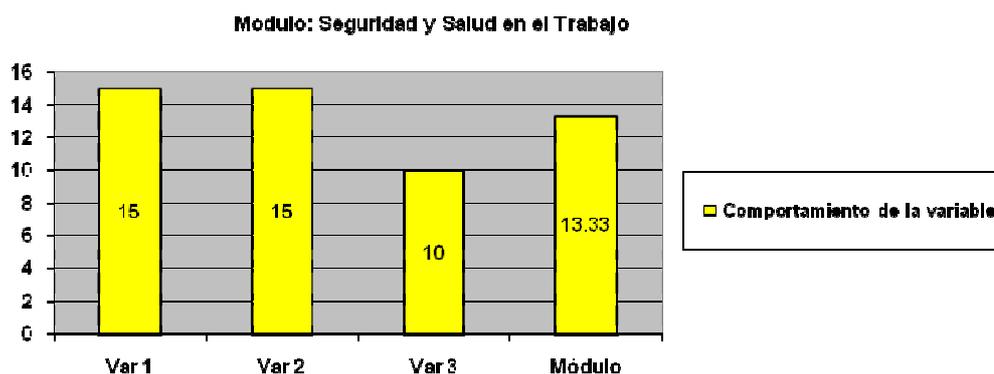


Fig. 3.6: Comportamiento del módulo de Seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura. 3.7 se puede observar que el módulo de *Evaluación del Desempeño* se encuentra en la empresa en un nivel alto, debido a que no presenta mayores dificultades, solo se debe comentar la siguiente:

- ✓ No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.

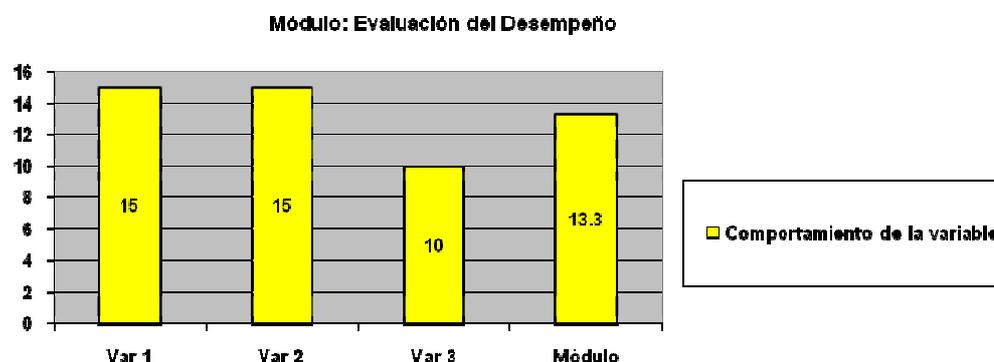


Fig. 3.7: Comportamiento del módulo Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura. 3.8 se puede observar que el módulo de *Comunicación Institucional* se encuentra en la empresa en un nivel alto, ya que no presenta dificultades de ningún tipo.

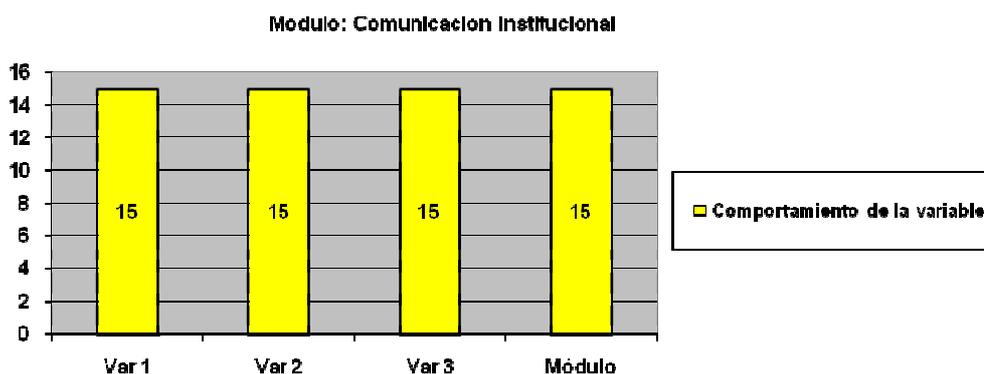


Fig. 3.8: Comportamiento del módulo Comunicación Institucional.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3.9 se puede observar que el módulo de *Autocontrol* se encuentra en la empresa en un nivel medio, ya que presenta dificultades como:

- ✓ El auto diagnóstico lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.
- ✓ Se ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de capital humano, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.

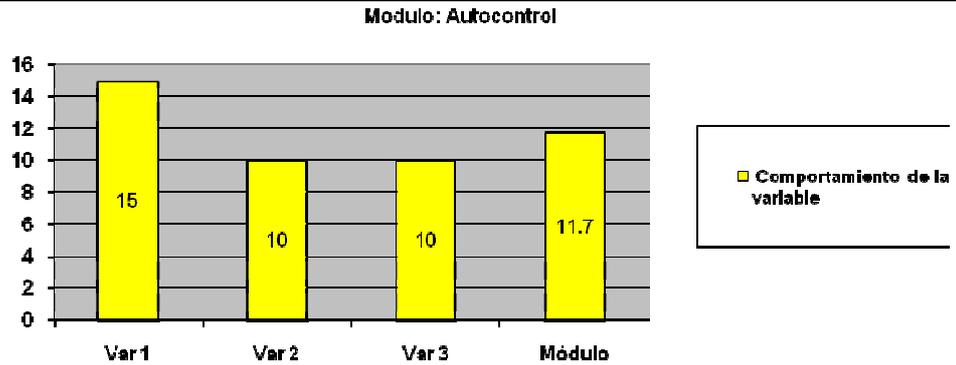


Fig. 3.9: Comportamiento del módulo Autocontrol.

Fuente: Elaboración propia.

El módulo de organización del trabajo se encuentra dentro de la empresa en un nivel alto dado por las calificaciones obtenidas en la tecnología de diagnóstico, lo antes mencionado se muestra en la Figura. 3.10 que se muestra a continuación, también se ejemplifica el por qué de la calificación media en una de las preguntas.

- ✓ Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.

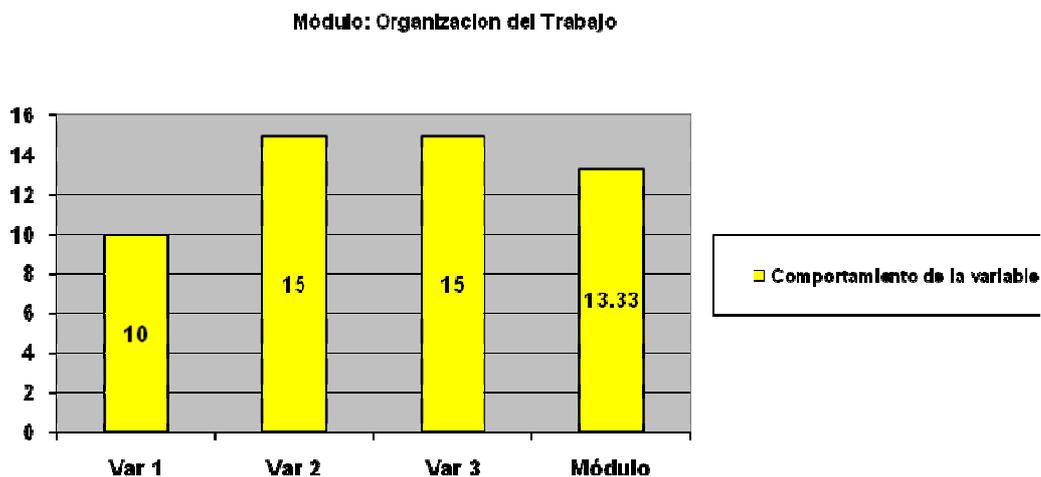


Fig. 3.10: Comportamiento del módulo Organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura. 3.11 se puede observar que el módulo de *Estimulación material y moral* se encuentra en la empresa en un nivel bajo, debido a que presenta las dificultades que a continuación se explican:

- ✓ La estimulación moral no responde a un programa de aplicación sistemática.
- ✓ Sistemas de pagos por indicadores generales para todas las áreas por igual.
- ✓ No se utilizan otras variantes de estimulación para los trabajadores.
- ✓ El trabajador no está vinculado totalmente a los resultados pues no incide en los niveles de ocupación de la instalación.

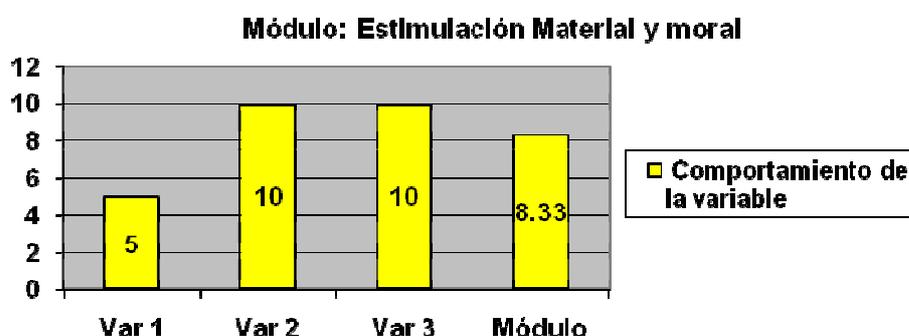


Fig. 3.11: Comportamiento del módulo Estimulación material y moral.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente gráfico Figura. 3.12 muestra un resumen de la evaluación de todos los módulos,

donde a simple vista resalta el que presenta mayor dificultad, que es el analizado anteriormente.

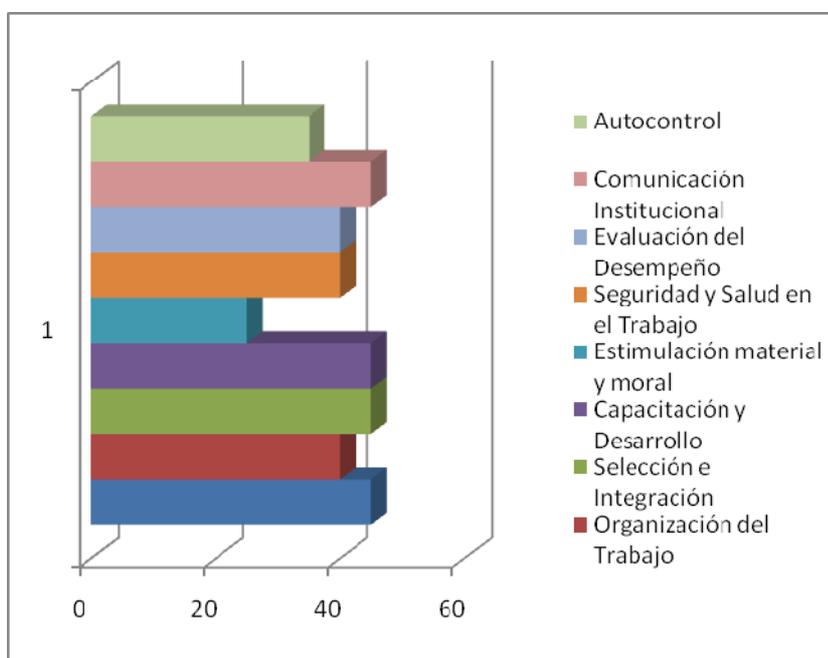


Fig. 3.12: Resumen de la evaluación de los módulos del SGICH.  
Fuente: Soporte informático de la Tecnología de Diagnóstico.

Finalmente se realiza un análisis del nivel estratégico de la empresa **Anexo 11** en el cual se obtiene que el mismo es de 92.75 %, le cual resulta bueno para la entidad objeto de estudio, en el siguiente gráfico Figura. 3.13 se detalla este resultado.

Siempre que se hace un análisis de este tipo es necesario destacar como se comportaron las premisas que tributan al análisis externo que proporciona la orientación estratégica de la empresa, así como los módulos los cuales manifiestan al análisis interno de la organización, pues si no existe una adecuada integración entre los mismos no puede existir un alto nivel estratégico, ni tampoco se puede implementar el SGICH ya que esta es la base de cualquiera empresa para un correcto funcionamiento de la misma. Cabe destacar que los módulos se comportan con un 88,89% de integración interna y las premisas presentan un 98,25% de integración externa lo que da el nivel estratégico antes mencionado.

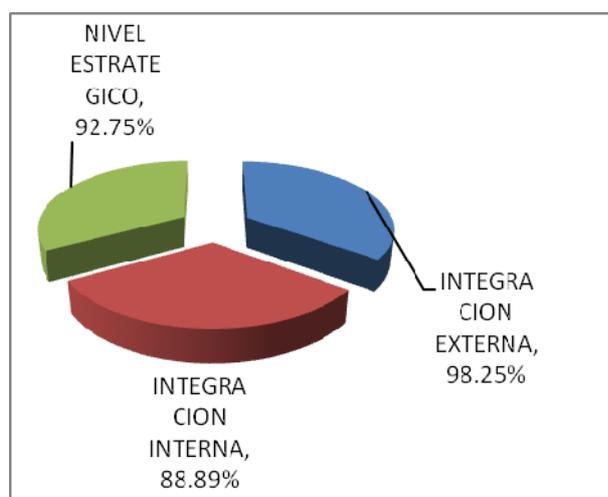


Fig. 3.13: Análisis estratégico del Hotel La Unión Palacio Azul.  
Fuente: Soporte informático de la Tecnología de Diagnóstico.

Luego de realizado el análisis de cada uno de los módulos anteriormente expuestos se decide realizar el estudio en cuestión en el módulo de Estimulación moral y material debido a que el mismo presenta los menores porcentajes en todas las variables que fueron evaluadas, para ello es necesario encontrar las causas raíces del problema con el objetivo de mejorar el mismo en

base a perfeccionar el proceso de recursos humanos para que cuando se desee implantar el SGICH la entidad este en optimas condiciones para la implantación del mismo.

1.b) Evaluar y caracterizar el proceso identificado.

La Gestión de Capital Humano (GCH) mide diferentes indicadores que le permiten ir evaluando y comparando los resultados que van alcanzando en los diversos períodos que se analizan. Dentro de estos indicadores se encuentran: el valor agregado, fondo salario, promedio de

trabajadores, productividad, salario medio, variación del salario medio, variación de la productividad y la correlación salario medio con la productividad.

En el Hotel La Unión Palacio Azul los diferentes indicadores antes mencionados se comportaron al cierre de marzo de una manera no muy favorable para la instalación debido a que los resultados fueron desfavorables: Salario medio actual de 479 pesos disminuyó con respecto al planificado. Durante el periodo de Enero - Marzo 2011 los Indicadores de Trabajo y Salario a pesar de incrementarse la plantilla aprobada se deterioran pues se realizó el pago de salario en función de lo aprobado, teniendo en cuenta el 20% del pago de la Retribución Complementaria, lo que no se corresponde con lo que está en el Presupuesto aprobado, y eso conlleva a un deterioro marcado de la correlación salario medio – productividad con respecto al plan, a pesar de haber incrementado el promedio de trabajadores la correlación salario medio / Productividad (Valor Agregado) real fue de 0.89 en igual periodo en el año anterior, y la correlación salario medio / Productividad (Ingresos) de 1.03, mantuvieron un buen comportamiento esto fue logrado por la aplicación de las jornadas de trabajo reducidas que se aplican a varias áreas directas y de apoyo al servicio. Con un salario medio planificado de 530 pesos, la correlación salario medio / Productividad (Valor Agregado) real/plan resulta de 1.13, y la correlación salario medio / Productividad (Ingresos) de 1.09. Lo que demuestra que en este periodo los indicadores reales no presentan un buen comportamiento con respecto al planificado. Todo lo antes mencionado se puede apreciar con más detalles en el **Anexo 12**.

A todo esto es necesario sumarle todos los problemas que existen en cuanto a la estimulación tanto material como moral las cuales desde un punto de vista no se comportan de la mejor manera, debido a que:

- ✓ Sistemas de pagos por indicador formador general para las cuatro áreas por igual.
- ✓ Carencia de otras variantes de estimulación para los trabajadores.

---

✓ El trabajador no está vinculado totalmente a los resultados pues no incide en los niveles de ocupación de la instalación.

Junto a esto existen otros problemas como que no se cuenta en la organización con los documentos aprobatorios para el pago de la estimulación en divisa a pesar de existir en el hotel pago a los trabajadores en moneda libremente convertible, también no hay un reglamento para la estimulación en CUC por el cual regirse a la hora de efectuar el pago a los trabajadores.

Se puede decir que en el hotel la estimulación moral tampoco se está llevando de la mejor manera dado que no se hace el correcto reconocimiento a los trabajadores destacados en los matutinos, no se reconoce a la mejor brigada de trabajo de la semana, entre otras causas.

Por otra parte el proceso de Estimulación Moral y material en la empresa no cumple lo establecido en la NC 3002, en cuanto a que los procesos deben estar descritos y documentados, debido a que no existen documentos que recojan en consiste el proceso en sí, ni las principales entradas y salidas del mismo. Además carece de la ficha que detalla los datos principales de este proceso y de los diagramas que visualizan el comportamiento del mismo. Es por ello que en esta investigación se da la solución como se muestra en el **Anexo 13**.

#### 1.c) Descripción del proceso de Estimulación Moral y Material.

En la entidad existen cuatro sistemas de pago aprobados desde diciembre del 2010 por el MINTUR y puestos en vigor por la directora general del hotel a partir de enero del 2011, así como su respectivo reglamento.

Estos cuatro sistemas son sobre la base de un mismo indicador formador general y abarcan a:

- ✓ Indirectos –Grupo de seguridad interna.
- ✓ Servicios gastronómicos –Cocina.
- ✓ Recepción –Ama de llaves.
- ✓ Servicios técnicos.

Estos sistemas involucran solo a todos los trabajadores directos vinculados a la captación de divisas frescas, estos desde su aplicación mostraron su inconformidad debido a los elevados planes de ingreso por mes en cada una de las áreas, ya que el cumplimiento de este indicador se ve desfavorecido por los cupos contratados por las agencias sobre todo en los meses de baja turística, donde este indicador económico se deteriora.

Debe destacarse que a pesar de obtenerse en el 2010 cumplimientos muy favorables del plan presupuesto, en once meses se penalizo a la totalidad de los trabajadores involucrados en dichos sistemas, y solamente en un mes se estimuló a dos áreas lo que da la medida de que no llegan a constituir los sistemas de pago una vía de estimulación al personal del hotel.

Para evaluar los sistemas tanto en su cumplimiento como en los resultados de su aplicación, se analiza mensualmente en el Consejo de Dirección la certificación de los resultados de cada uno, los cuales se consideran como parte del cumplimiento de los objetivos de trabajo del área de

Recursos Humanos. En este análisis además tiene en cuenta si ha existido alguna aplicación indebida de los sistemas tanto en cuantías de salario por trabajador, como en la certificación de los indicadores.

1.d) Identificación de los problemas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior descrito se procede a la definición de los principales problemas que están acarreado a la instalación con respecto al módulo de estimulación material y moral y para ellos se recurre a la utilización de varias técnicas como: la tormenta de ideas, entrevistas a personas con experiencia y la observación directa.

En la tabla 3.3, donde se recogen los principales problemas listados por los expertos a partir de las técnicas aplicadas, los cuales ponderan cada uno en una escala del 1-10, donde la significación es de forma creciente.

Problemas	Prioridad de los expertos	%	% Acumulado
El trabajador no está vinculado totalmente a los resultados pues no incide en los niveles de ocupación.	9	33	33
Resultados desfavorables en la instalación (en moneda total) a pesar de los elevados niveles de ocupación de los trabajadores, pues comercializan a través de agencias de viajes cuyos precios no favorecen a los ingresos del hotel.	5	19	52
Carencia de otras variantes de estimulación para los trabajadores.	4	15	67
Los sistemas de pagos no se analizan con los trabajadores, dado que son directivas en las que no se puede incidir.	3	11	78

No existe un reglamento para la estimulación en CUC.	2	7	85
Una sola especialista en el departamento que atiende una cantidad de tareas muy significativas.	2	7	92
Dificultades con los suministros de componentes para el procesamiento del sistema de pago.	1	4	96
No se cuenta en la organización con los documentos aprobatorios para el pago de la estimulación en CUC	1	4	100
Total	27	100	

Tabla 3.3: Ponderación de los expertos a los problemas identificados.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado se obtiene que existen diferentes actividades que deben ser mejoradas y para definir cuál(es) serán analizadas se confecciona un diagrama de Pareto **Anexo14** con la ayuda del programa estadístico Statgraphics Centurión XV. Al analizar el diagrama de Pareto se seleccionan el 20% de los problemas (problema A; B; C; D según leyenda del diagrama) que al proponerle las mejoras correspondientes, se logra solucionar el 80% de las causas. Por las características que presenta el primer problema mencionado en la tabla anterior se decide escoger a este como problema principal a resolver, dado que el mismo encierra al resto de los otros tres problemas antes mencionados, por lo que se debe realizar el análisis del mismo a través del diagrama causa – efecto el cual se analiza a continuación.

#### 1.e) Análisis de las posibles causas.

La determinación de las causas raíces que provocan el problema antes mencionado fue el resultado de las sesiones de trabajo con el comité de expertos de la organización. Para el posterior análisis se elabora el diagrama Causa & Efecto el cual se muestra en el **Anexo 15** para la confección del mismo se emplea el software Visio 2003.

#### 1.f) Verificación de las causas más probables.

El equipo de mejora revisó las causas posibles a las cuales les asignó una letra del abecedario para su posterior ponderación, según el estudio de la literatura sobre el tema, entrevistas realizadas, la observación de las actividades que se realizan, y tras varias sesiones de trabajo en equipo, se aplicó el Método Delphi por rondas, para determinar qué criterios evaluar, una vez definido los criterios se confecciona un instrumento, en el **Anexo 16** se muestra la herramienta, para solicitarle al grupo de 5 expertos, que identifiquen cuales de las causas raíces

determinadas según su criterio son las más significativas para proporcionarles las oportunidades de mejoras. Los criterios se definen por orden de importancia para los mismos, para ello se utiliza el paquete de programas SPSS 15.0, a los resultados obtenidos en la valoración del grupo de expertos se le aplica el coeficiente de Kendall, obteniendo como resultado que  $W_{Kendall} = 0.765 > 0.7$  por lo que los resultados muestran que la región crítica se cumple, y el coeficiente  $0.006 < 0.05$ , llegándose a la conclusión que los resultados obtenidos en este procesamiento son confiables, existiendo consistencia en el criterio de los expertos. A la encuesta aplicada al grupo de expertos se le determinó la fiabilidad de las respuestas, siendo la misma de un  $0.807 > 0.8$ , demostrándose estos resultados en el **Anexo 17**. De los criterios

sometidos a votación, se seleccionaron los más importantes, a los cuales se les busca la causa que los origina esto se muestra en el **Anexo 18**.

1.g) Planteamiento de oportunidades de mejora y definición de prioridades.

Luego se procede a priorizar las oportunidades de mejora planteadas anteriormente, utilizando la herramienta UTI la cual se muestra en la tabla 3.4. Para cada una de las oportunidades se evaluaron los siguientes criterios en una escala del 1 al 10:

La frecuencia se obtiene a partir de la cantidad de votos de los expertos en sus secciones y la prioridad definida por los mismos teniendo en cuenta el total y la importancia de sus votaciones.

Oportunidad de mejoras	U	T	I	Total	Frecuencia	Prioridad
Los trabajadores puedan tener la oportunidad de participar y opinar en la elaboración de los sistemas de pagos a los cuales serán sometidos.	10	10	9	29	6	2
Realizar un reglamento de estimulación moral a los trabajadores del hotel.	10	9	9	28	5	3
Revisar los sistemas de pagos actuales en el hotel con vista a determinar las deficiencias de los mismos.	10	8	9	27	4	4
Hacer sistemas de pagos que estimulen a los trabajadores.	10	10	10	30	6	1
Ver la posibilidad de que se generalice la existencia de una sola moneda en el	4	5	9	18	4	5

sector para evitar estas pérdidas que se están obteniendo en el hotel.						
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 3.4: Prioridad de las oportunidades de mejora (UTI).

Fuente: Elaboración propia.

Se decide a través del trabajo con los expertos, priorizar las siguientes oportunidades de mejora:

- ✓ Hacer sistemas de pagos que estimulen a los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores puedan tener la oportunidad de participar y opinar en la elaboración de los sistemas de pagos a los cuales serán sometidos.

A pesar de lo planteado anteriormente, es importante señalar que el resto de los problemas a priorizar por la UTI. Constituyen todas oportunidades para mejorar el proceso, las cuatro prioridades serán analizadas de dentro de las prioridades uno y dos y el resto serán tenidos en cuenta para futuras investigaciones.

## **Etapa 2: Hacer.**

### *Paso 2. Empezar acciones para el control.*

A partir de todo el análisis realizado anteriormente se pone en marcha la mejora continua del proceso identificado a través de propuestas de mejoras a los problemas detectados.

#### 2.a) Elaboración de los planes de mejora.

De acuerdo con las prioridades definidas anteriormente, se diseña el Plan de mejora correspondiente a las oportunidades de mejora priorizadas, haciendo uso de la técnica de las 5W y 1H (qué, quién, cómo, por qué, dónde y cuándo). A través de este plan se definen, en forma ordenada y sistemática, las estrategias, procedimientos y/o actividades que se requieren para lograr las metas propuestas.

Debido a que los planes de mejora en su mayoría pueden realizarse con el personal de la organización, el costo asociado a los mismos corresponde principalmente al costo del tiempo invertido en su realización. El plan de mejora para las prioridades definidas se muestra en el **Anexo 19.**

#### 2.b) Establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad.

En revisión de los sistemas de pagos vigentes en la organización se pudo comprobar que existen los siguientes problemas:

- ✓ No se estimula el cumplimiento del indicador formador solamente se estimula el sobre cumplimiento y este está sujeto a un indicador general de la organización y no de un área específica.
- ✓ El indicador específico (Evaluación integral del trabajador) no contempla la evaluación de excelente y estimula el pago por resultado en un 50% por tener evaluación de mal.
- ✓ El sistema no distribuye el salario por resultados a través de ningún coeficiente de distribución salarial.

Todo esto implica que los sistemas de pagos vigentes sean insuficientes y no motiven al trabajador, teniendo en cuenta lo anterior se muestra el sistema de pago a través del cual se le está efectuando el pago a los trabajadores en el **Anexo 20**, a su vez se propone un sistema de pago por indicadores específicos que se muestra en el **Anexo 21**, el mismo tiene como resultado un pago a todos los trabajadores del área de Gastronomía-Cocina por el cumplimiento de los indicadores específicos, en el **Anexo 22** se muestra el mismo sistema de pago pero por incumplimiento de dichos indicadores.

Teniendo en cuenta que de manera general la GCH en el hotel tiene otras deficiencias en sus módulos, no analizadas en esta investigación, se le recomienda a la empresa que realicen posteriores estudios al resto de los módulos teniendo en cuenta el plan de acción que se muestra en la tabla que se muestra en **Anexo 23**.

#### *Paso 3. Implantación del cambio.*

Este paso se verá cumplido una vez que la empresa implemente las mejoras propuestas en esta investigación. Debido que al poner en práctica las acciones que aquí se presentan la situación existente debe cambiar y controlar lo que ocurre como se procede en el siguiente paso.

### **Etapa 3: Verificar**

#### *Paso 4. Monitorear el comportamiento del proceso.*

Al implantar las mejoras, es necesario ir detectando las brechas que van surgiendo, para ello se define un plan de control que permitirá asegurar la mejora continua del proceso de estimulación a través de la mediación de indicadores de control. Para cumplir con esto se realizan las siguientes acciones.

4.a).b) Elaboración de una lista de indicadores así como la selección de los más apropiados para la medición del proceso de mejora.

A través de una tormenta de ideas se listaron una serie de indicadores que se miden actualmente en el proceso de Estimulación moral y material para el sistema de pago por **Indicadores Específicos**, así como otros que pudieran tenerse en cuenta para que el mismo se comporte correctamente. Esta lista fue reducida mediante una votación ponderada de los

expertos, definiéndose finalmente los indicadores que se tendrán en cuenta para evaluar y controlar el proceso. Éstos son:

- ✓ Índice de comportamiento del gasto de gas licuado.
- ✓ Índice planificado de costo por peso de ingreso mensual.
- ✓ Índice Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.
- ✓ Salario por resultado =MSR-STRT.
- ✓ SM/PT

4.c) Elaboración del plan de control.

El proceso de estimulación moral y material necesita estándares capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento, mediante la comparación entre los resultados y el desempeño. Esto se analizará luego de haber transcurrido cierto tiempo luego de la implementación de las propuestas realizadas en la presente investigación. Los indicadores definidos en el paso anterior son capaces de proporcionar todo esto, además de una adecuada retroalimentación, para que los aspectos positivos puedan ser mejorados, mientras que los negativos se corrigen y ajustan. En el **Anexo 24** se muestra el plan de control para el sistema de pago por indicadores específicos diseñado para el área de **gastronomía – cocinad** donde se definen los criterios de medición de los indicadores, responsables y la frecuencia de tiempo en que deben ser controlados.

**Etapa 4: Actuar**

Paso 5. Prevenir la recurrencia de desviaciones.

En este paso, se deben analizar las desviaciones y acciones de mejoras, implicando una información a través del modelo del informe de las tres generaciones, para verificar el cumplimiento de la situación actual en comparación con la anterior y la deseada. De existir brechas se deben determinar las causas que las provocaron y comenzar la aplicación del

---

procedimiento nuevamente. Esto lo debe hacer luego de haber evaluado y controlados los indicadores proporcionados en plan de control anterior.

**Conclusiones del Capítulo 3.**

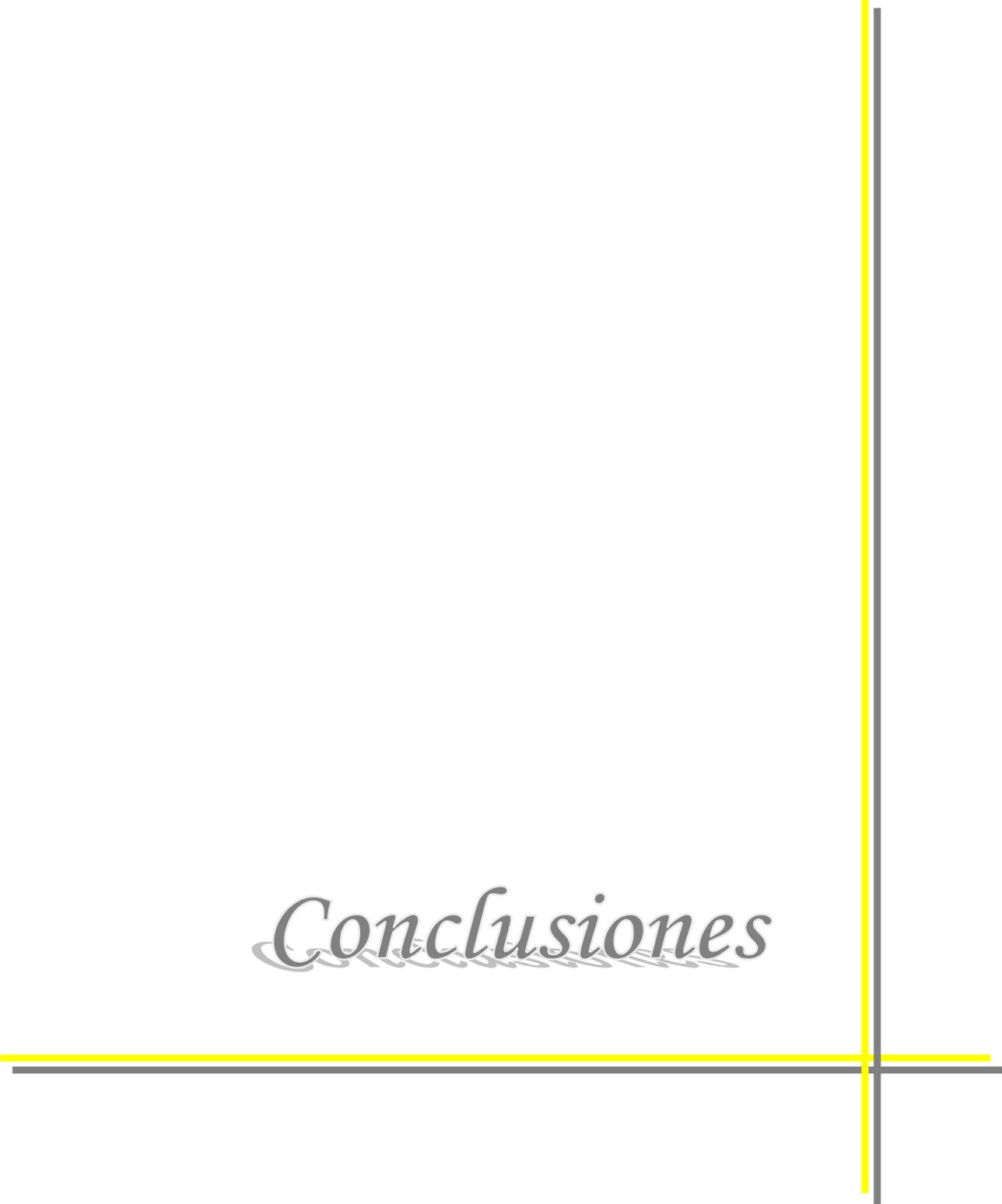
Al concluir el capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó a través de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por (Morales Cartaya, Alfredo, 2006) que el proceso que mayores dificultades presenta dentro de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul es el de Estimulación Moral y

Material. Además determinó que existe integración interna de los módulos e integración externa de las premisas evaluadas, esto indica que el nivel estratégico en la empresa se encuentra en un 92.75 % lo cual es satisfactorio.

2. El sistema de pago propuesto por indicadores específicos del área de gastronomía – cocina, es el resultado de la mejora del sistema vigente en la instalación producto del análisis de los problemas detectados, con el objetivo de lograr un mejor funcionamiento de la Estimulación Material.
3. Se establecieron un conjunto de indicadores, los que quedan recogidos y explicados en un Plan de Control, por los cuales puede medirse el desempeño de proceso de dicho sistema de pago propuesto.
4. La implantación de la mejoras deben tener garantizadas las condiciones necesarias, para que las medidas no se distorsionen y ser controladas mediante el plan de control diseñado para garantizar la acción inmediata.

# *Conclusiones*

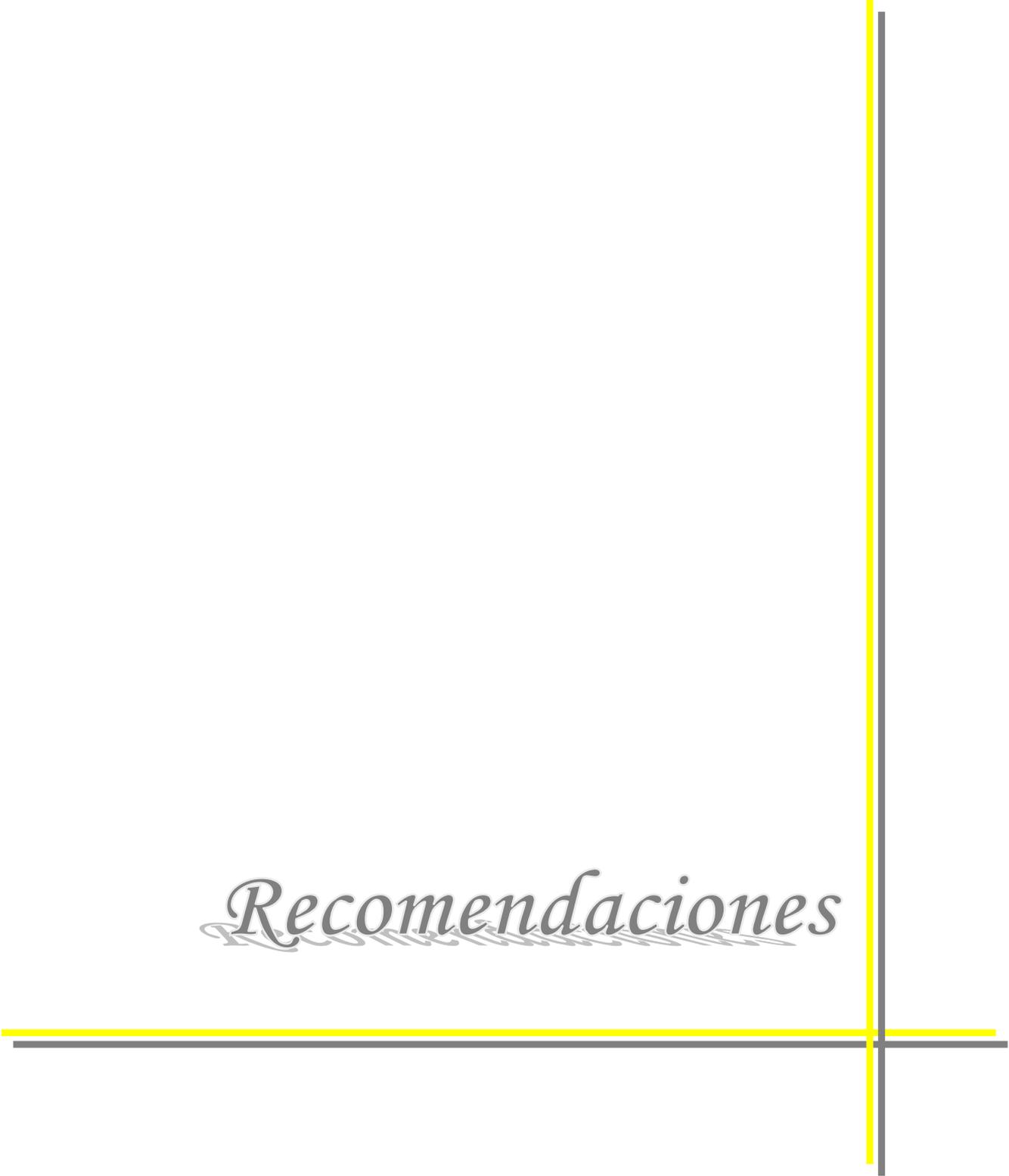


### **Conclusiones Generales**

Al concluir el trabajo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El análisis comparativo y crítico de los procedimientos de mejora permitió identificar la necesidad de diseñar un procedimiento de mejora continua de los procesos de Capital Humano a través del ciclo PHVA en la solución de problemas, que se adapte a la realidad cubana en el sector del turismo, en correspondencia con las características y necesidades del mismo, con vista a dar respuesta a los requerimientos de las NC 3000:2007.
2. El procedimiento diseñado para la mejora de los procesos de Capital Humano en las empresas turísticas de Cienfuegos fue elaborado tomando como base el ciclo gerencial de Deming y la Metodología de Solución de Problemas, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
3. Se determinó a través de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por (Morales Cartaya, Alfredo, 2006) que el proceso que mayores dificultades presenta dentro de la GCH en el hotel La Unión Palacio Azul es el de Estimulación Moral y Material. Además determinó que existe integración interna de los módulos e integración externa de las premisas evaluadas, esto indica que el nivel estratégico en la empresa se encuentra en un 92.75 % lo cual es satisfactorio.
4. El sistema de pago propuesto por indicadores específicos del área de gastronomía – cocina, es el resultado de la mejora del sistema vigente en la instalación producto del análisis de los problemas detectados, con el objetivo de lograr un mejor funcionamiento de la Estimulación Material.
5. Se establecieron un conjunto de indicadores, los que quedan recogidos y explicados en un Plan de Control, por los cuales puede medirse el desempeño de proceso de dicho sistema de pago propuesto.

# *Recomendaciones*

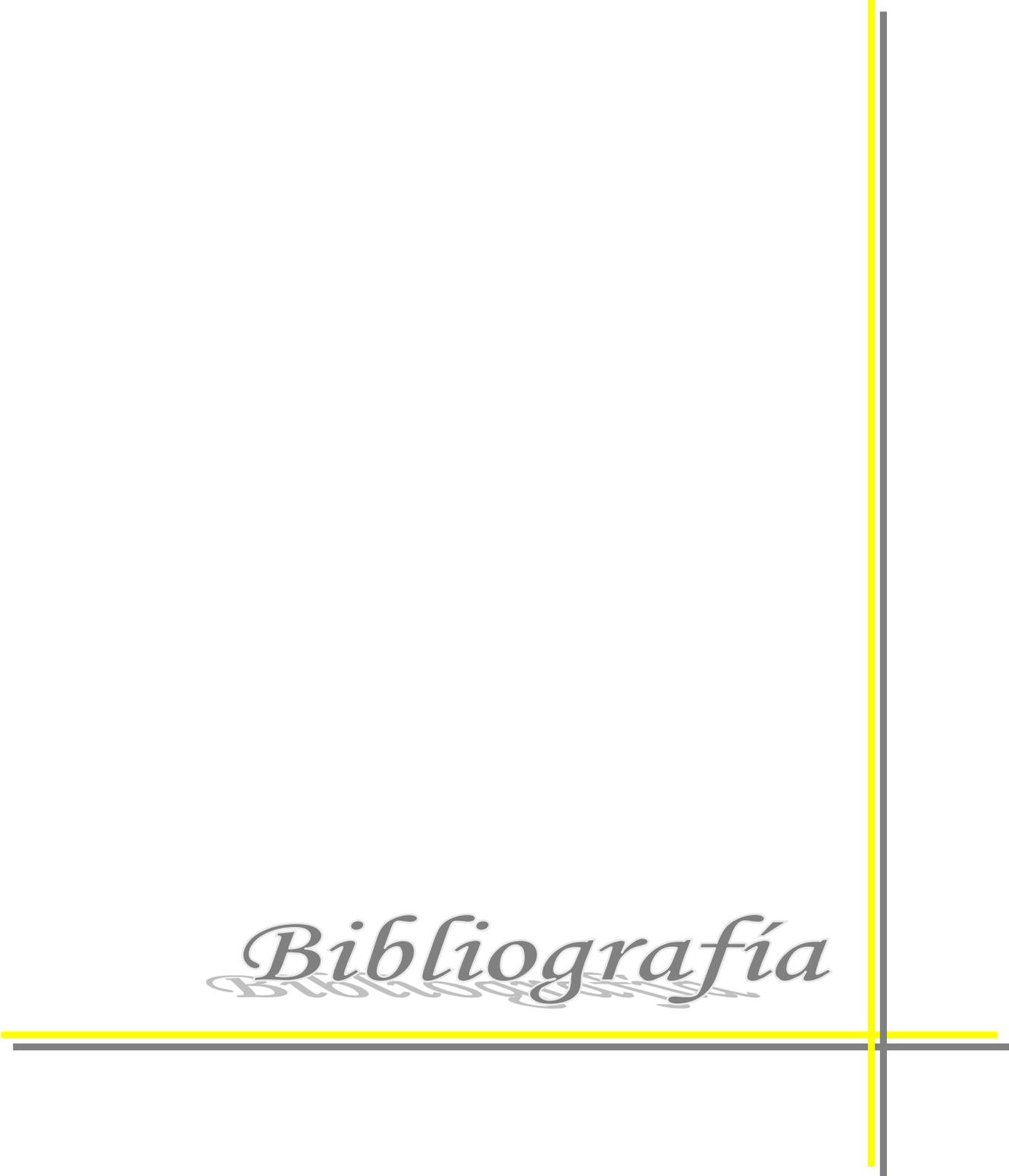


### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Extender el estudio realizado en esta investigación al resto de las instalaciones del sector turístico de Cienfuegos y generalizar el procedimiento al resto de los módulos que presentaron problemas.
2. Efectuar el sistema de pago propuesto y generalizar el estudio al resto de los sistemas de pagos vigentes, con vista a estimular salarialmente a los trabajadores de todos los procesos de la organización.
3. Analizar y dar seguimiento a los indicadores de control una vez que se hagan firmes las mejoras propuestas en la investigación.

# *Bibliografía*



**Bibliografía**

- Aja Quiroga, Lic. Lourdes. (2002, Agosto 8). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Retrieved March 19, 2011, from [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10\\_5\\_02/aci04502.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm).
- Al Yousefi, Ing. EissaAbdullah Ahmed. (2009). Procedimiento para el Mejoramiento de la Calidad de los Procesos, Aplicación en la Empresa Química de Cienfuegos, UEB Polialba. Tesis de Maestría, Cienfuegos.
- Álvarez de Zayas, Carlos M. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Santiago de Cuba: Centro de Estudios de Educación Superior, Universidad de Oriente.
- Ballivian D., Rafael A., & Gonzales C., Carola T. (2006, Enero). Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Becerra Acuña, Emilio R. (2008). Mejoramiento del proceso de metales ferrosos en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Cienfuegos. Tesis de Diploma, Cienfuegos.
- Becerra Lois, Msc. Francisco, & Rodríguez Domínguez, Msc. Luisa. (2003). Valoración de los Recursos Turísticos con un enfoque territorial - El caso de Cienfuegos. Retrieved April 23, 2011, from <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZpEkIAIkPTMQTZGo.php>.
- Beer, M. (1985). Gestión de recursos humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid: Editorial Pirámide S. A, 262.
- Belly, Pablo L. (2003, June). El capital humano. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>.
- Besseyre des Horts, Charles-Enri. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Deusto.
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager. New York: Wiley and Sons.
- Caballano Alcántara, José Luis. (n.d.). Introducción a la gestión de los Recursos Humanos. Retrieved March 19, 2011, from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/default3.asp).
- Caballano Alcántara, José Luis. (n.d.). Gestión de la Calidad. Retrieved March 19, 2011, from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestiondelacalidad/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/).
- Casimiro Lubalo, Francisco. (2007, September). Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.

- Cejas Yanes, MsC Enrique, & Castaño Oliva, Dr Rafael. (n.d.). Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación. Retrieved from <http://www.monografias.com//trabajos14/modelo-cubano/modelo-cubano.shtml?monosearch>.
- Covas Varela, Daylí. (2008). La Gestión por Proceso en la implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez.
- Cuadrado Rora, Juan Ramón. (2008, July 14). La mejora continua de la productividad es fundamental para cualquier economía. Retrieved from <http://www.iaes.es/publicaciones/ROURA.pdf>.
- Cubeiro, J., & Fernández, G. (1998). Competencias 4.0. Revista Capital Humano, núm. 11, Madrid: Ed. Capital Humano, 48-50.
- Cuesta Santos, Armando. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Ciudad Habana: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, Armando. (2001). Gestión de Competencias. Ciudad Habana: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, Armando, & Valencia Rodríguez, Marino. (2010, June 8). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. Retrieved from <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v17n4/v17n4a05.pdf>.
- Cuesta Santos, Prof. Dr. Armando. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2º ed.). Editorial Academia.
- Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw\_Hill, 578.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Ediciones Deusto.
- De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita, & Hernández Dominguez, Ing. Herney. (2009, Abril). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion.shtml>.
- De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita, Pérez Campdesuñer, Reyner, Cuesta Santos, Armando, Noda Hernández, Marcia, & Sánchez Augier, Liliana. (2009, November). Análisis de los modelos de planeación de los recursos humanos. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/gcsha.htm>.

- Delfín, Obed. (n.d.). Teorías de la motivación humana. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacion-humana/teorias-motivacion-humana.shtml>.
- Deming, Eduard W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. España: Ed. Díaz de Santos S.A., 120.
- Diego, P., & Marimón, F. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Revista Capital Humano*, núm. 108, año XI, Madrid: Ed. Capital Humano, 30-34.
- Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño. (2006). . Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Domínguez Montes, Ing. Ileana Ma. (2005, November). Elaboración del perfil de competencias del especialista Web. Retrieved April 25, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/perficompe.htm>.
- Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo - Servicios. (n.d.). . Retrieved April 23, 2011, from <http://www.eaht.tur.cu/SEditApuntes.htm>.
- Estudio del trabajo OIT. (n.d.). .
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Control Total de la Calidad*. México DF: Edición del Cuarenta Aniversario. CECSA.
- Fernández Díez, D. Ángel. (n.d.). *Gestión de los Recursos Humanos*. Retrieved from [http://new.paho.org/hss/documents/events/antigua06/Lecturas\\_Gestion\\_Recursos\\_Humanos.doc](http://new.paho.org/hss/documents/events/antigua06/Lecturas_Gestion_Recursos_Humanos.doc).
- Fernández Paret, María del Rosario. (2009, November 13). Aplicación de la tecnología de diagnóstico del SGICH en una empresa cubana. Retrieved April 25, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/diagnostico-de-la-tecnologia-del-sgich-en-una-empresa-cubana.htm>.
- García Dousat, MSc. Ing. Prof. Inst. Yordano. (2010, June 16). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Retrieved from <http://www.moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/administracion-basica/41-administracion-basica/3444-ipor-que-la-importancia-de-implementar-sistemas-de-gestion-por-competencias-en-nuestras-organizaciones>.
- Gestión de la calidad. (2011, Enero). . Retrieved March 19, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>.
- Gestión de recursos humanos. (2008, October 9). . Retrieved March 19, 2011, from

- <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/gestion-de-recursos-humanos.php>.
- Gómez Dorta, Rafael. (2001). Procedimientos para el mejoramiento de la calidad de la generación y el consumo de energía. Tesis Doctoral, UCLV.
- Góngora Rodríguez, Ana Delia, Nápoles Villa, Ana Victoria, & Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo. (2009, September). Significación del sistema de gestión integrada de la seguridad y salud en el trabajo con enfoque de proceso. Necesidad en la gestión empresarial contemporánea. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/rvz2.htm>.
- González Álvarez, Roxana, & Torres Estévez, Gretel. (2010). Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos. Tesis de Diploma, Universidad de Cienfuegos.
- González, L. (1985). El salario. La Habana: Ciencias Sociales.
- Harrington, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Mc Graw-Hill. Colombia.
- Hernández Cabrera, Ing. José Luis. (2006, June). Gestión de recursos humanos historia y desafíos. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>.
- Hernández Salgado, Arturo. (n.d.). Capital humano y su relación con las empresas. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>.
- Hernández Suárez, Ing. Cilayla Rosa. (2006, October). Maestría de Gestión de los Recursos Humanos. Retrieved from [http://capitalhumano.catedradigital.org/ponencias/p\\_35.pdf](http://capitalhumano.catedradigital.org/ponencias/p_35.pdf).
- Hurtado de Mendoza Fernández, Msc. Sandra. (n.d.). Sistema automatizado del método de consultas a expertos.
- Imai, M. (1995). Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Continental S.A.
- Institute, Juran. (2008, February 7). Herramientas y plantillas: FMEA, Diagrama SIPOC y Mapas de Procesos. Retrieved from <http://www.isixsigma.com/>.
- Ishikawa, Kaoru. (1993). Introduction to Quality Control.
- Jorge Acosta, Alberto, Fernández, Nuria, & Mollón, Marta. (2002). Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Juran, J. M. (2001). Gestión de Proceso. McGraw\_Hill. New York.
- La gestión de los recursos humanos. (n.d.). Retrieved April 25, 2011, from

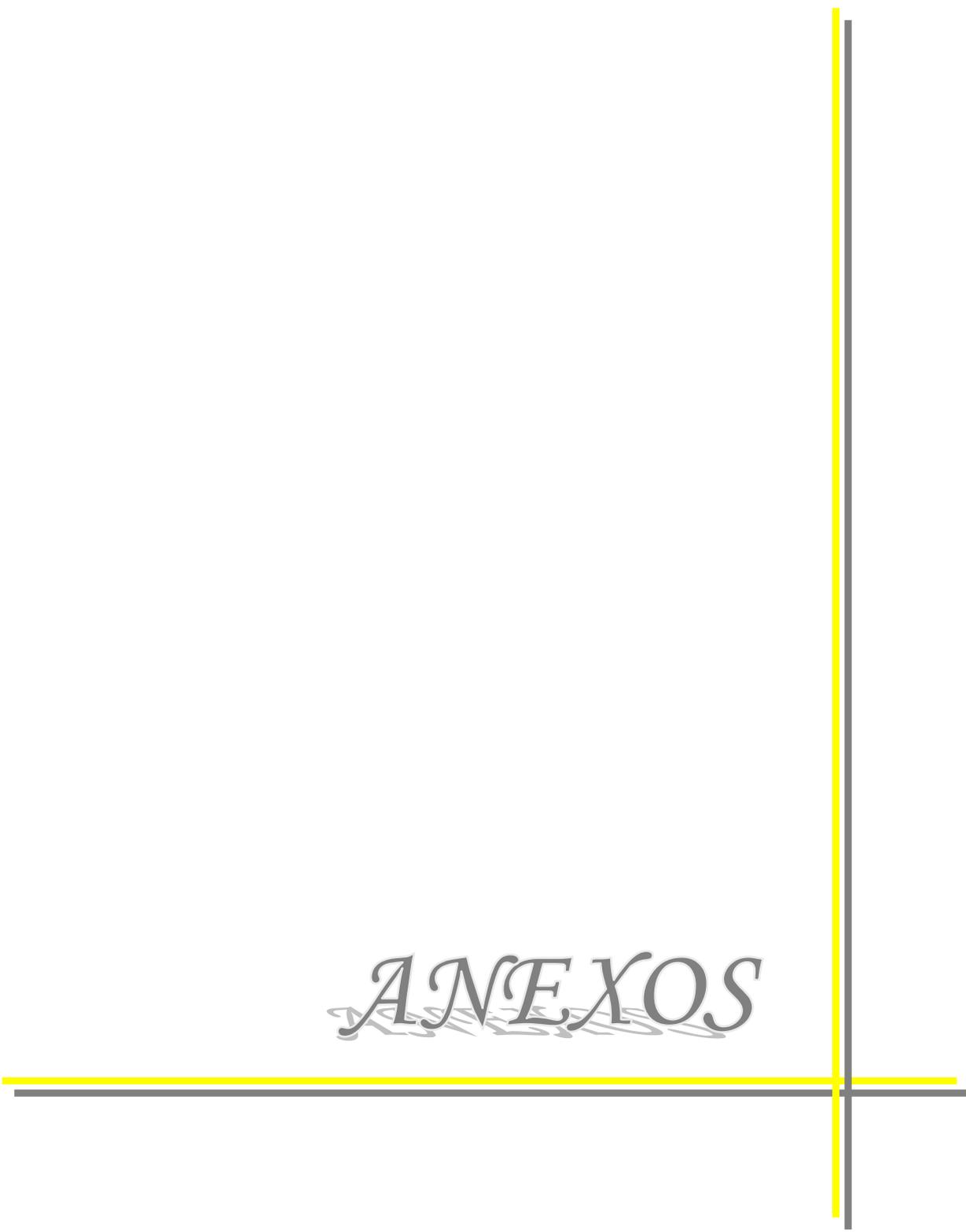
- [http://forteza.hst.ucm.es/Profes/speredadocencia\\_0203/grh/grh\\_teoría/grh\\_03\\_tema\\_1.pdf](http://forteza.hst.ucm.es/Profes/speredadocencia_0203/grh/grh_teoría/grh_03_tema_1.pdf).
- Le Boterf, G. (2000). Enfoque de gestión por competencias. Presented at the Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago de Chile.
- Lemes Batista, Ariel, & Machado Hernández, Teresa. (n.d.). Evolución del turismo como locomotora de la economía cubana. Retrieved April 23, 2011, from <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/alb.htm>.
- León Lefcovich, Mauricio. (2003, July 25). KAIZEN.La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos. Retrieved from [http://www.degerencia.com/articulo/kaizen\\_la\\_mejora\\_continua\\_aplicada\\_en\\_la\\_calidad\\_productividad\\_y\\_reduccion\\_de\\_costos](http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos).
- León Lefcovich, Mauricio. (2011, March 25). Productividad.Su gestión y mejora continua – objetivo estratégico. Retrieved April 6, 2011, from <http://winred.com/management/productividad-su-gestion-y-mejora-continua-objetivo-estrategico/gmx-niv116-con2704.htm>.
- Maisch Molina, Dra. Elena. (n.d.). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Retrieved from [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la\\_alineacion\\_estrategica\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos\\_a\\_la\\_gestion\\_organizacional.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_alineacion_estrategica_de_los_recursos_humanos_a_la_gestion_organizacional.doc).
- Marsán Castellanos, J. (1981). Organización del trabajo. ISPJAE, La Habana.
- Martínez Rodríguez, Marta F. (2011, March 24). Turismo sostenible en el Caribe: La experiencia de Cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/turismo-sostenible-caribe-experiencia-contexto-cuba.htm>.
- Mejora continua. (n.d.). Retrieved April 6, 2011, from <http://www.seis-sigma.org/buscador/busca4.asp>.
- Morales Cartaya, Alfredo. (2006). Contrinución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis Doctoral, CUJAE.
- Morales Gutiérrez, Eduardo. (2002, Enero). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.
- Moreno Rodríguez, O. (1986). Organización de los salarios. Ciudad de la Habana: ISJAE.
- NC 3000-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. (2007, May). .

- Retrieved from [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- NC 3001-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. (2007, May). . Retrieved from [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- NC 3002-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. (2007, May). . Retrieved from [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- NC ISO-9004-2000: Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. (n.d.). .
- (2008). MTSS. Resolución #9:2008. Reglamento general sobre formas y sistemas de pagos. La Habana: MTSS.
- Pereda, S. (2004). La gestión de los recursos humanos. Retrieved from [http://forteza.hst.ucm.es/Profes/spereda/docencia\\_0203/grh/grh\\_teor%C3%ADa/grh\\_03\\_tema\\_1.pdf](http://forteza.hst.ucm.es/Profes/spereda/docencia_0203/grh/grh_teor%C3%ADa/grh_03_tema_1.pdf).
- Pérez Betancourt, A. (2008). MTSS: Metodología de sistemas de pagos. Ayuda para las empresas. La Habana: MTSS.
- Pérez Campaña, MSc. Ing. Marisol. (n.d.). La Mejora Continua, una necesidad de estos tiempos. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos13/artmejo/artmejo.shtml>.
- Pérez Fernández de Velazco, J. A. (1996). Gestión por procesos, reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. ESIC, Madrid.
- Pérez Hernández, Dr. C. Ramiro Jesús. (n.d.). El sistema de gestión de capital humano. Su integración. Retrieved April 25, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos78/sistema-gestion-capital-humano-integracion/sistema-gestion-capital-humano-integracion2.shtml>.
- Pérez Pérez, Ing. Guillermo. (n.d.). Modelos en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Retrieved March 19, 2011, from <http://www.sabetodo.com/contenidos/EkuupyupEpfBbMvTu.php>.
- Pino Villegas, Msc. Leonardo, & Puig Reigosa, Lic. Mayren. (n.d.). Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano. Las NC 3000. Retrieved from [http://projectics.estia.fr/index.php?tg=fileman&id=9&gr=Y&path=Espace+fichiers+public+Projectics%2Fpapers\\_session2&idf=83&file=2\\_Pino\\_es.pdf&sAction=getFile](http://projectics.estia.fr/index.php?tg=fileman&id=9&gr=Y&path=Espace+fichiers+public+Projectics%2Fpapers_session2&idf=83&file=2_Pino_es.pdf&sAction=getFile).
- Pons Mujía, Dr. C. Ramón A., & Villa González Del Pino, Dra. C. Eulalia M. (2006). Gestión de la Calidad. Universidad de Cienfuegos.
- Pons Mujía, Ramón. (1994). Investigación y elaboración de procedimientos para el mejoramiento de la calidad de la producción de partes, piezas y equipos. Tesis Doctoral, UCLV.

- Pons Mujía, Ramón. (2003). Curso Oficial de Gestión por Procesos. Compilación de materiales. Universidad de Cienfuegos. Retrieved from [www.ucm.es/info/dsip/ asignaturas/gestión/FI519.htm](http://www.ucm.es/info/dsip/ asignaturas/gestión/FI519.htm).
- Productividad y Mejora Continua. (n.d.). Retrieved from <http://www.educaedu.com.ar/productividad-y-mejora-continua-cursos-119.html>.
- Ramírez de Paz, Manuel A., & Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo. (2010). Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano. Retrieved April 23, 2011, from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>.
- Rivas Torres, Miladis, & Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo. (2009, July). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009b/rtvz2.htm>.
- Rodríguez García, Ing. Niurka. (2009). Procedimiento para la mejora de Organización del Trabajo en el proceso de limpieza y embellecimiento de las instalaciones de la Universidad de Cienfuegos. Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.
- Ruíz Torres, Ing. Diana Rosa, & Martínez Martínez, Dr. Ing. Carlos Cristóbal. (2010, September 27). Sistema de gestión de capital humano para entidades de alojamiento turístico en Cuba. Retrieved April 23, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/sistema-gestion-capital-humano-entidades-alojamiento-turistico-cuba.htm>.
- Ruiz Villar, María Cristina, & Díaz Cerón, Ana María. (1997). Mejora continua y productividad. Retrieved from <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/mejora1997.pdf>.
- Segundo Pacheco, Toledo, De Miguel Guzmán, Dr C. Margarita, Pérez Campdesuñer, Reyner, Cuesta Santos, Armando, & Sánchez Augier, Liliana. (n.d.). Cuadro de Mando Integral para la planeación de los recursos humanos en instalaciones turísticas. Retrieved from <http://132.248.9.1:8991/hevila/MundosisigloXXI/2008-09/no16/4.pdf>.
- Singh Soin, S. (1997). Control de Calidad Total: Claves Metodologías y Administración para el Éxito. México DF: McGraw-Hill.
- Sobreviela, D. Javier. (n.d.). La mejora continua a través de la productividad. Retrieved from <http://www.pfsgrupo.com/articulos.php?article=79>.
- Sosa Sállico, Mariano. (2006, July 4). Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>.
- Suárez Del Villar Labastida, Ing. Alexis. (2007). Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. Tesis de Maestría, Cienfuegos.
- Torriente Jackson, Ing. Manley, & Ruiz Gálvez, Lic. Rolando. (n.d.). Diseño y aplicación de un

- sistema de gestión integrada de capital humano en los centros de educación superior. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos83/procedimiento-sistema-gestion-capital-humano/procedimiento-sistema-gestion-capital-humano.shtml>.
- Valdés Pérez, Elisa Esther. (n.d.). Orígenes de las actuales tendencias de Recursos Humanos. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/origenes-actuales-tendencias-recursos-humanos>.
- Vázquez Erice, María Elena, Borges Legrá, Félix, Lara Espina, Silvia, & Hernández Trujillo, Carlos. (n.d.). El desarrollo del turismo en varadero y sus implicaciones en la gestión de recursos humanos un caso de estudio en la sucursal Veracruz S.A. Retrieved from <http://avanzada.idict.cu/index.php/avanzada/article/view/7>.
- Vega L., Georgina, & otros. (n.d.). El capital humano y la gestión por competencias. Retrieved March 19, 2011, from <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>.
- Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo, & De Miguel Guzmán, MsC. Margarita. (n.d.). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>.
- Villa, Eulalia, & Pons, Ramón. (2006). Gestión por Procesos. Cienfuegos.
- Werther, W. (1995). Administración del Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw\_Hill.

*ANEXOS*



**Anexo 1: Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos.**

**Fuente: Tomado de (Velázquez Zaldívar, MsC. Reynaldo & De Miguel Guzmán, MsC. Margarita, n.d.)**

A continuación se presentan los principales modelos contemporáneos que han sido diseñados.

Modelo planteado por Werther y Davis (1991):

Se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- VI. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- VII. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Modelo Harper y Lynch (1992):

Estas personas plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

Modelo de Idalberto Chiavenato (1993):

Plantea que la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- ✓ Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ✓ Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ✓ Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

- 
- ✓ Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Modelo de Besseyre (1989):

Plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:
  - ✓ Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
  - ✓ Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).
3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

Modelo de ArnolHax (1992):

En su libro "Estrategia empresarial", plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH.

---

Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo:

1. Componentes de planeamiento general en la organización.
2. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
5. Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

Modelo de Beer, et. al., de la Harvard BussinesSchool (1989):

Plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995).

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

1. Factores de situación: Características de la fuerza de Trabajo; Estrategia empresarial; Filosofía de la dirección; Mercado de trabajo; Tecnología; Leyes y valores de la sociedad.
2. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

3. Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: Influencia de los empleados; Flujo de RH; Sistemas de trabajo; Sistemas de recompensa.
4. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

De aquí en lo adelante se presentan los modelos actuales más usados:

Modelo de Beer y colaboradores (1985):

El modelo de GRH de Beer y colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en éstas todas las actividades claves de la GRH. En éste la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. A continuación se identifican estas políticas:

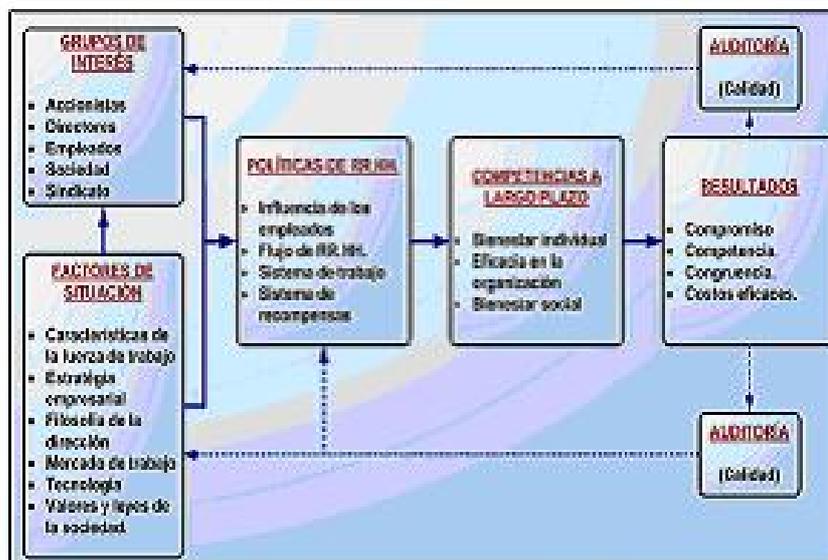
- ✓ Influencia de los empleados.
- ✓ Flujo de recursos humanos.
- ✓ Sistemas de trabajo.
- ✓ Sistemas de recompensas.



Este modelo incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Éste destaca la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos.

Posteriormente, (Cuesta Santos, Armando, 1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido

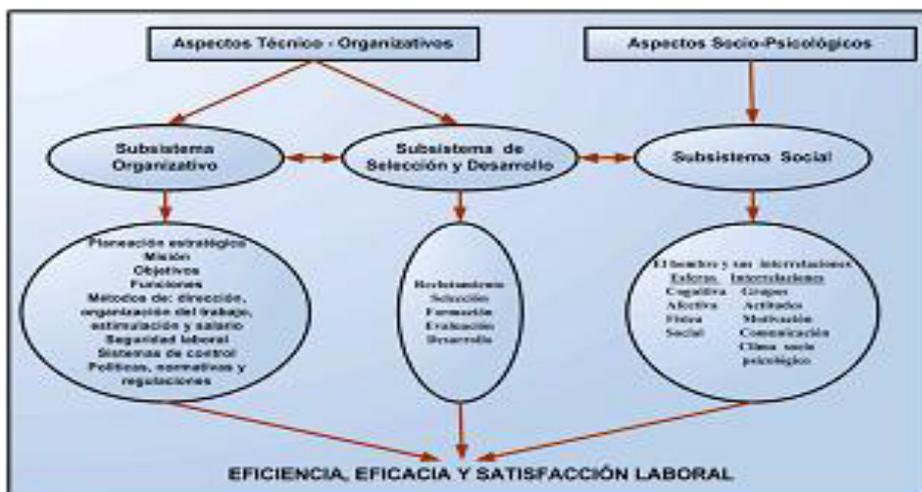
que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.



**Ilustración 1.-** Mapa de Beer Modificado por Cuesta (1999)

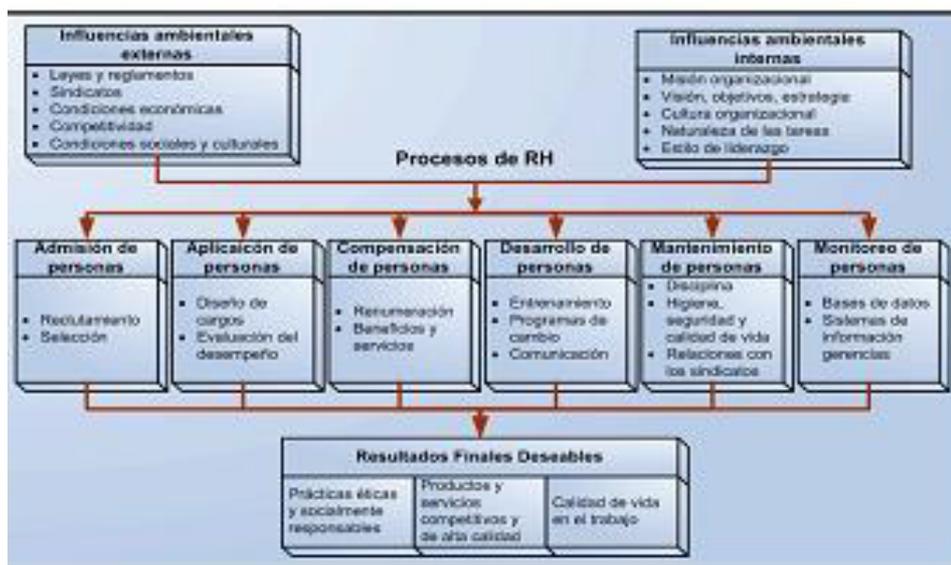
Modelo de Zayas (1996):

Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: de organización; de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.



Modelo de Idalberto Chiavenato (2002):

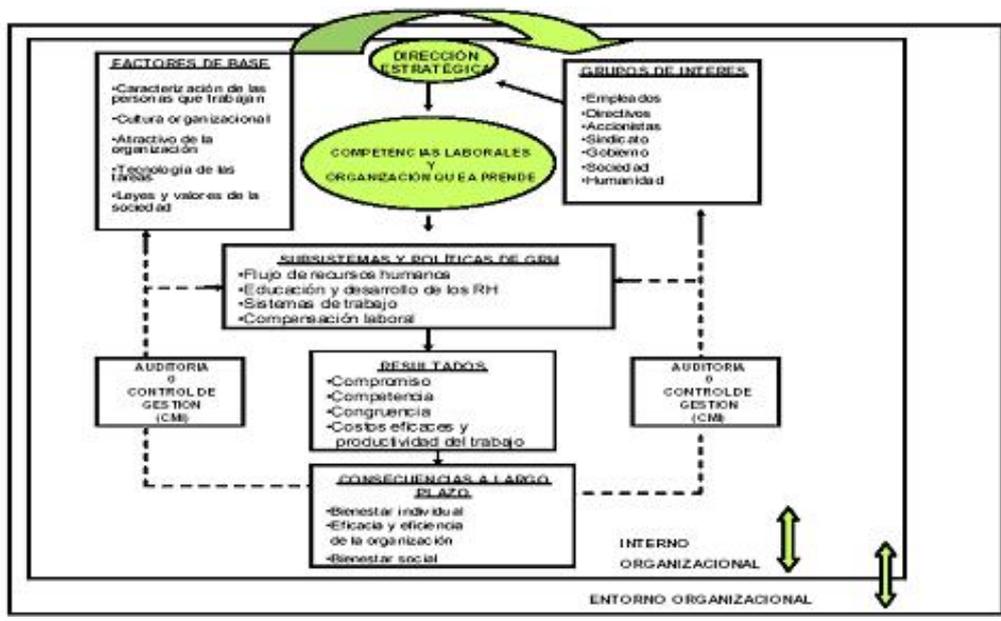
Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.



Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005):

A partir del modelo de Beer modificado, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido y modificado por Cuesta, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En él quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- ✓ *Flujo de recursos humanos:* inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- ✓ *Educación y desarrollo:* formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- ✓ *Sistemas de trabajo:* organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- ✓ *Compensación laboral:* sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.



**Anexo 2: Principales herramientas que se utilizan en la mejora de procesos y sus características.**

**Fuente: Tomado de (Rodríguez García, Ing. Niurka, 2009).**

Herramientas	Características
Mapeo de procesos	Una herramienta indispensable en la reingeniería de procesos es el mapa de procesos, llamado de manera más común mapeo de procesos, o simplemente mapeo. Requiere una amplia comprensión de las actividades que constituyen los procesos principales y los procesos los apoyan, en función de su propósito, puntos de disparo, entradas y salidas e influencias limitantes.
Diagrama de Causa-Efecto	Estos diagramas reciben también el nombre de su creador, Ishikawa, y en algunos casos también el de “espina de pescado” por la forma que adquieren. Son una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.
Diagrama de Pareto	Es utilizado para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan la mayor parte de los problemas. Este es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda con aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, y van disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas empezando por la mayor magnitud.
Histograma	Con el cual se observan los datos (defectos y fallas) y se agrupan en forma gaussiana conteniendo los límites inferior y superior y una tendencia central.
Gráfica de Corrida	Es utilizada para representar datos gráficamente con respecto a un tiempo, para detectar cambios significativos en el proceso.

**Anexo 2: Principales herramientas que se utilizan en la mejora de procesos y sus características. Continuación.**

Gráfica de control	Se aplica para mantener el proceso de acuerdo a un valor medio y los límites superior e inferior
Diagrama de Dispersión	Con el cual se pueden relacionar dos variables y obtener un estimado usual del coeficiente de correlación.
Modelo de Regresión	Es utilizado para generar un modelo de relación entre una respuesta y una variable de entrada.
Matriz Causa–Efecto	Es una matriz simple para enfatizar la importancia y entendimiento de los requerimientos del cliente; relaciona las entradas de un proceso para las CTQ's (Características de calidad) usando el Mapeo de proceso como una fuente primaria; CQT's son consideradas como la de importancia para el cliente; las entradas son consideradas como la relación para las salidas. Este se usa para permitir a un grupo identificar, explorar, cuantificar y mostrar gráficamente, en detalle, todas las posibles causas relacionadas con el problema.
Análisis de Efecto y Modo de Fallo	Es un procedimiento disciplinario futuro para: reorganizar y evaluar el fallo potencial de un producto/ proceso y su efecto; identifica la acción la cual podría eliminar o reducir el cambio de el fallo potencial ocurrido; documenta el proceso.
Tormenta de ideas	La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de las causas y las soluciones.. La tormenta de ideas (también llamada Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes.
Técnica 5W2H	Esta técnica es ampliamente usada en el análisis crítico de los métodos de trabajo (What, Why, Where, When, Who, How, HowMuch).

---

**Anexo 3: Determinación del número de expertos para la elaboración y validación del procedimiento.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

El número de expertos a participar (N) se determina empleando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial  $n = \frac{p(1 - p)k}{i^2}$

Donde:

i: Nivel de precisión alcanzado. (Este valor se recomienda que sea menor que 0.12)

p: Proporción estimada del error.

k: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- $\alpha$ ) seleccionado.

1- $\alpha$	k
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Considerando: p = 0,01; i = 0,07;  $\alpha$  = 0,1

Entonces: 1- $\alpha$ = 0.90 por tanto K = 2,6896

Sustituyendo en formula del número de experto:

$$n = \frac{0,01(1 - 0,01) \times 2,6896}{0,07^2}$$

$$n = 5,4$$

$$n \approx 5$$

---

**Anexo 4: Validación de la encuesta por los expertos.**

Fuente: Elaboración propia.

**A. factorial****KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,648
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	58,744
	gl	36
	Sig.	,009

**Análisis de fiabilidad****Escala: TODAS LAS VARIABLES****Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Casos Válidos	5	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	5	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

	N	de
Alfa de Cronbach		elementos
,8031	9	

**Pruebas no paramétricas****Prueba W de Kendall****Estadísticos de contraste**

N	5
W de Kendall(a)	,759
Chi-cuadrado	6,000
gl	8
Sig. asintót.	,061

a Coeficiente de concordancia de Kendall

**Anexo 5: Instrumento para conformar y validar el procedimiento de mejora.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Usted ha sido seleccionado como experto para validar el nivel de adecuación de un procedimiento diseñado para la mejora continua de la GCH en las instalaciones del sector turístico de Cienfuegos. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en el mismo, sobre las que usted debe señalar marcando con una X su grado de acuerdo o desacuerdo en cada caso.

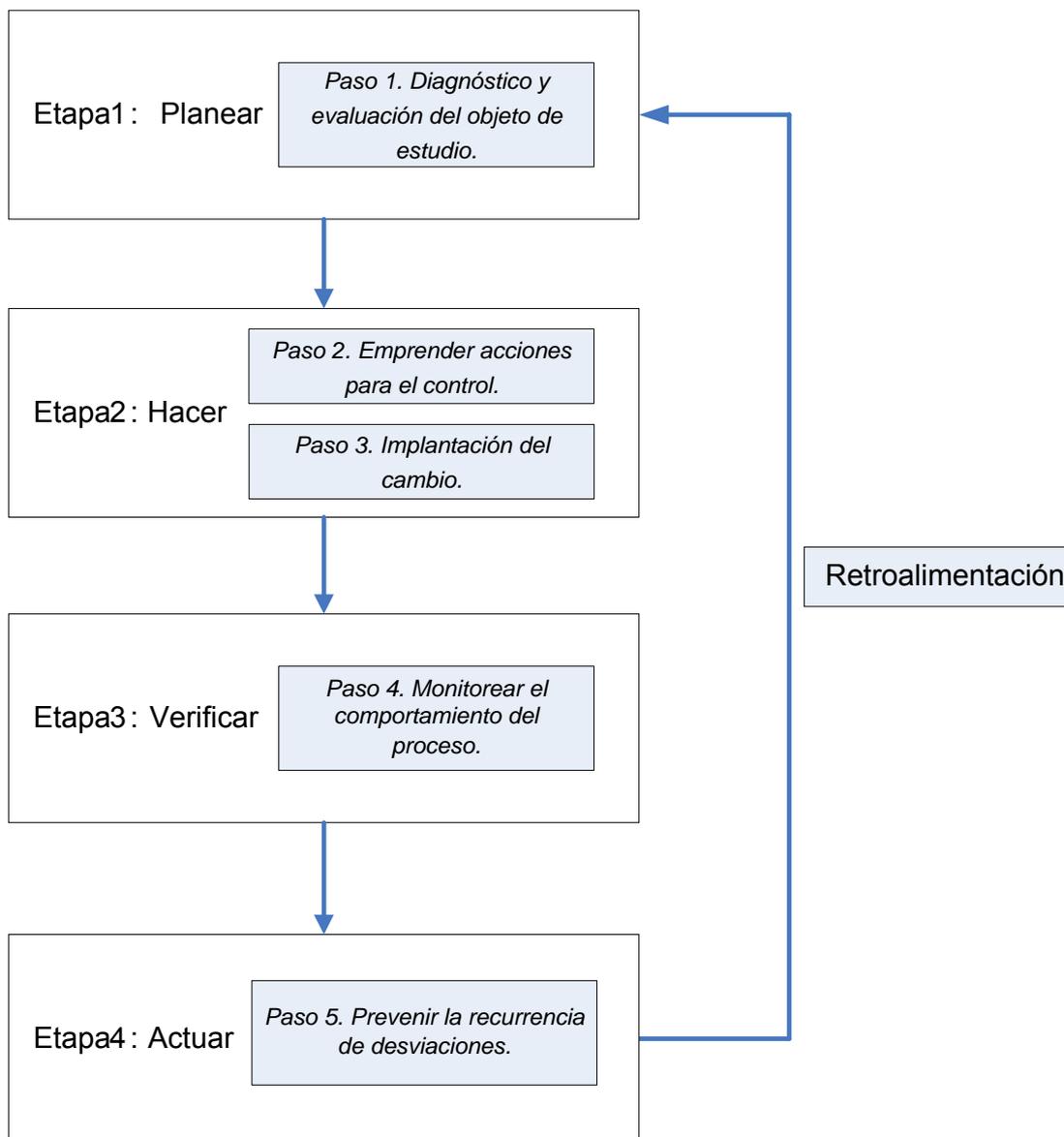
Pasos	Elementos del procedimiento.	ESCALA			
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	<i>Diagnóstico y evaluación del objeto de estudio</i>				
	1.a) Diagnóstico del proceso objeto de estudio				
	1.b) Evaluar y caracterizar el (o los) proceso(s) diagnosticados con problemas				
	1.c) Descripción de los procesos				
	1.d) Encontrar el problema				
	1.e) Buscar todas las posibles causas				
	1.f) Investigar cuál es la causa o el factor más importante				
	1.g) Propuestas de alternativas de mejoras				
2	<i>Emprender acciones para el control</i>				
	2.a) Elaborar planes de mejora para hacer efectivo el cambio, poniendo en marcha una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, para ello utilizar la técnica 5W2H				
	2.b) Establecer procedimientos documentados de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad				
3	<i>Implantación del cambio</i>				

	3.a) Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada con respecto a la que existía.				
	3.b) Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos				
4	<i>Monitorear el comportamiento del proceso</i>				
	4.a) Elaborar una lista de indicadores atendiendo a la perspectiva del cliente y la de la organización, mediante la tormenta de ideas.				
	4.b) Aplicar la votación ponderada para seleccionar los indicadores apropiados para medir el proceso de mejora.				
	4.c) Definir las expresiones de cálculo por cada indicador, así como los inductores de actuación, a través del plan de control.				
5	<i>Prevenir la recurrencia de desviaciones</i>				
	5.a) Si las acciones de mejoras dieron resultados se debe generalizar los resultados, prevenir la recurrencia del mismo problema y estandarizar las soluciones asignando tiempos y responsables.				
	5.b) Si las soluciones no dieron resultado se debe determinar desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado y también en relación a las mejores prácticas e identificar las causas, repasar todo lo hecho, aprender de ello, reflexionar, obtener conclusiones y, comenzar de nuevo desde el paso 1				

Muchas Gracias

**Anexo 6: Etapas del procedimiento de mejora continuada los procesos de Capital Humano en el sector del turismo en Cienfuegos.**

**Fuente: Elaboración propia.**



---

**Anexo 7: Procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en las empresas.**

**Fuente: Tomado de (Morales Cartaya, Alfredo, 2006).**

El procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en la empresa, consiste en:

1. Explicación a los dirigentes administrativos y representantes de las organizaciones acerca de los objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico y la necesidad de estudio individual, para responder el cuestionario correspondiente. (Lista de chequeo del cuestionario). **(Ver Anexo 7a.)**
2. Reunión del consejo de dirección para analizar las respuestas a cada pregunta, seleccionándose solamente una como válida, que es la que más se aproxima a la realidad de la empresa. Cada respuesta será adoptada por consenso.
3. Las empresas que cumplen las premisas presentan orientación estratégica, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de GIRH y aquellas que se comprueba que no lo alcanzan, deben profundizar en las causas y condiciones que se los impide y no continuarán el proceso hasta revertir la situación. Si participa un consultor o un representante de la instancia superior, éste servirá de facilitador para establecer el consenso. Se considera a una empresa con orientación estratégica cuando al analizar el comportamiento de las premisas, cumple como primera condición, obtener la máxima calificación en la referida a la formulación de la estrategia y en las demás no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media. Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menor y mayor participación. La suma total de las cinco premisas se divide contra la puntuación total posible a alcanzar, lo que determina el nivel de integración externo, para facilitar los cálculos se emplea un soporte informático (documento en Excel)
4. Cuando el consejo de dirección de la empresa, adquiere el debido entrenamiento, corresponde al director conducir el proceso de autodiagnóstico, apoyándose en el soporte informático que permite el monitoreo de los avances que, en materia de integración, va alcanzando la entidad. De esta manera la empresa puede establecer un estado comparativo con los resultados anteriores, y que repite cuando lo decida, hasta que logre cubrir la brecha con el índice de integración estratégica de las empresas de avanzada o el máximo posible. Como parte de la tecnología de diagnóstico se emplea para el autodiagnóstico y el seguimiento por la propia empresa de los avances o retrocesos que alcanza en la aplicación del modelo de GIRH un soporte informático (documento en Excel)

5. En las empresas con orientación estratégica al proseguir aplicando la tecnología de diagnóstico, basado en los módulos del modelo de GICH, determina el nivel de integración interna. Para determinar el nivel de integración interna se evalúa el comportamiento en cada uno de los nueve módulos y se divide la puntuación obtenida contra la posible a alcanzar, y se expresa porcentualmente, lo que permite constatar los módulos que más y menos aportan a la integración. La suma total de la puntuación de los módulos se divide entre los puntos posibles a alcanzar y se expresa el nivel de integración interno.
6. Posteriormente se determina el nivel de integración estratégico de la empresa, que consiste en la relación entre el nivel de integración interno y externo, al dividir el nivel de integración interna, de los módulos y el nivel de integración externa de las premisas, entre los puntos posibles a alcanzar en cada uno de dichos indicadores y se expresa porcentualmente.

Esta información no solo determina las premisas y módulos de mayores o menores niveles de integración, sino que proporciona los elementos de donde existen más o menos avances en relación con el modelo de referencia.

Resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico:

- ✓ Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la empresa en la actualidad.
- ✓ Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse la empresa, al identificar el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- ✓ Mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa.
- ✓ Muestra los procesos de la gestión de los recursos humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica.
- ✓ El soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica.
- ✓ Determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

**Anexo 7a.: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.**

**Fuente: Tomado de (Morales Cartaya, Alfredo, 2006).**

Estimado compañero (a):

La Tecnología de Diagnóstico que se le presenta a continuación es una encuesta diseñada y validada por el Ministro del Trabajo para las empresas del país con el objetivo de conocer si se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) expuestos en las NC 3000, 3001 y 3002:2007.

Como parte de una orientación de dicho Ministro se realiza este estudio en la UCF para diagnosticar la situación actual del SGICH y se desea que usted colabore con su conocimiento en el mejoramiento de la gestión.

Se solicita que usted responda las preguntas que se le hacen en la encuesta según el nivel en que se encuentren las respuestas (bajo, medio o alto) como mejor considere e indique la calificación marcando con una X.

Se le pide de favor que trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones.

Gracias

Datos del encuestado

Categoría ocupacional:

- Dirigente.
- Profesor

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

¿Se considera conocedor del tema tratado?

- Si
- No
- Un poco

**Anexo 7a.: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Continuación.**

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta.
<b>Orientación estratégica</b>	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión.	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	
	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves.	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalcen las dificultades en la planificación del trabajo.	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta	

<b>Participación efectiva de los trabajadores</b>		empresa?	iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.	
	1	¿Cuál es la estructura	No existe el órgano	La actividad de	Forma parte de la	

<p><b>Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos</b></p>		<p>organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?</p>	<p>específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.</p>	<p>Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.</p>	<p>Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.</p>	
	2	<p>¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?</p>	<p>Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.</p>	<p>Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.</p>	<p>Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.</p>	
	3	<p>¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?</p>	<p>No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.</p>	<p>Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.</p>	<p>Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y</p>	

					de dirección.	
<b>Clima Laboral Satisfactorio</b>	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados.	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados.	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre	
<b>Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos</b>	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema	

			gestión de recursos humanos.		de dirección y gestión empresarial.	
--	--	--	------------------------------	--	-------------------------------------	--

Módulos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta.
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las	

					actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
<b>Selección e Integración</b>	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de	

				papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y	

				aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad	
<b>Estimulación material y moral</b>	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor	Sí. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	

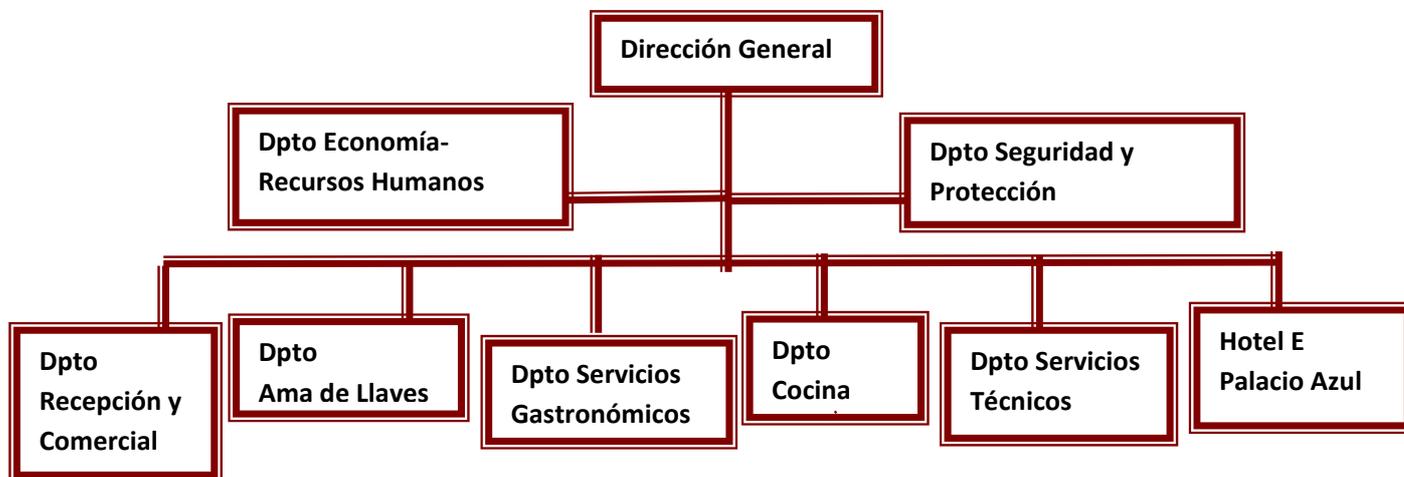
				eficiencia, organización y disciplina		
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	
<b>Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	
<b>Evaluación del Desempeño</b>	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del	

				capacitación.	colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	.
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	
<b>Comunicación Institucional</b>	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	

	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.	
<b>Autocontrol</b>	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente.	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.	
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	

Anexo 8: Organigrama del hotel La Unión Palacio Azul.

Fuente: Elaboración Propia.





## Anexo 10: Evaluación de los módulos.

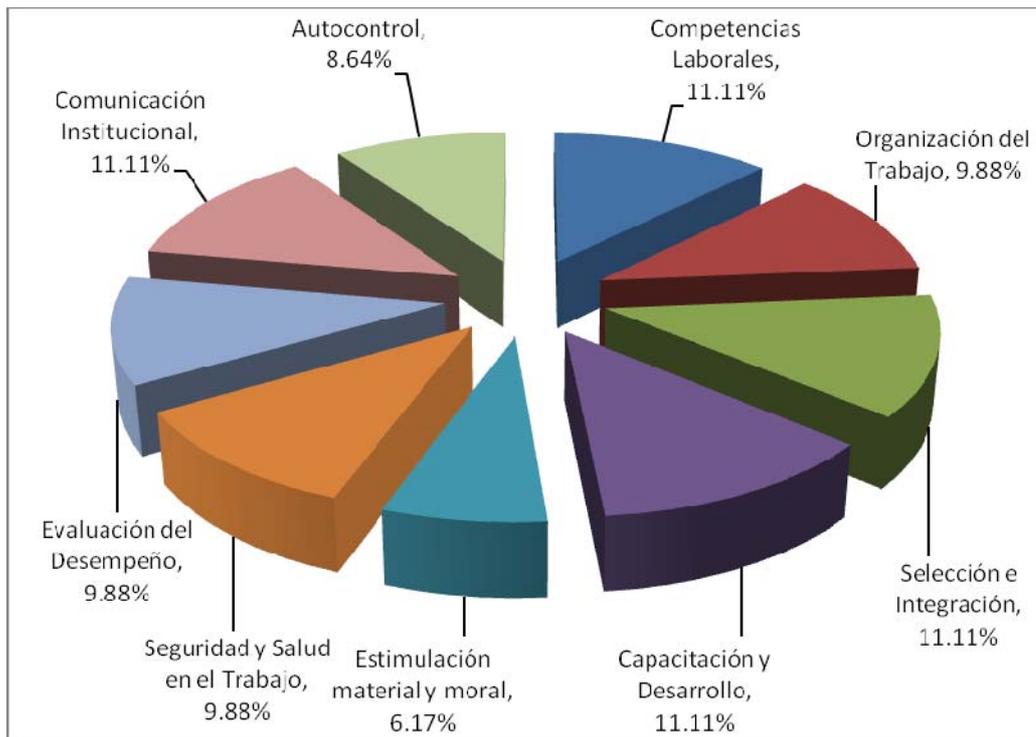
Fuente: Elaboración Propia.

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	100,00%		
III	Selección e Integración	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	55,56%	25
		2	66,67%		
		3	66,67%		

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	100,00%	88,89%	40

		2	100,00%		
		3	66,67%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IX	Autocontrol	1	100,00%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	66,67%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		88,89%			

Competencias Laborales	45	45	11,11%
Organización del Trabajo	45	40	9,88%
Selección e Integración	45	45	11,11%
Capacitación y Desarrollo	45	45	11,11%
Estimulación material y moral	45	25	6,17%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40	9,88%
Evaluación del Desempeño	45	40	9,88%
Comunicación Institucional	45	45	11,11%
Autocontrol	45	35	8,64%
88,89%	405	360	



## Anexo 11: Nivel Estratégico del hotel La Unión Palacio Azul.

Fuente: Soporte informático de la Tecnología de Diagnóstico.

		Puntos		
		Evaluación	Plan	
<b>Premisas</b>				
1	Orientación estratégica	75	75	100,00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	75	75	100,00%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	45	45	100,00%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	45	88,89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	45	45	100,00%
<b>INTEGRACION EXTERNA</b>		<b>280</b>	<b>285</b>	<b>98,25%</b>
<b>Módulos</b>				
I	Competencias Laborales	45	45	100,00%
II	Organización del Trabajo	40	45	88,89%
III	Selección e Integración	45	45	100,00%
IV	Capacitación y Desarrollo	45	45	100,00%
V	Estimulación material y moral	25	45	55,56%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88,89%
VII	Evaluación del Desempeño	40	45	88,89%
VIII	Comunicación Institucional	45	45	100,00%
IX	Autocontrol	35	45	77,78%
<b>INTEGRACION INTERNA</b>		<b>360</b>	<b>405</b>	<b>88,89%</b>
<b>NIVEL ESTRATEGICO</b>		<b>640</b>	<b>690</b>	<b>92,75%</b>

## Anexo 12: Indicadores de Trabajo y Salario del hotel La Unión Palacio Azul.

Fuente: Elaboración propia.

<b>INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO</b>									
<b>FICHA DE ANALISIS DE EFICIENCIA</b>									
<b>ENTIDAD:</b>		210006004000 Hotel La Unión - Palacio Azul							
		Total de Días acumulados hasta el							
		Mes:						90	
<b>AÑO:</b>		2011		<b>Acumulado Hasta el Mes:</b>				03	
INDICADORES	UM	Real (A)	Plan	Real	Dif. (Abs.)		Dif.(%)		
					Real/Ant.	Real/Plan	Real/Ant.	Real/Plan	
Ingresos Totales (IT)	MP	351,3	353,4	349,9	-1,4	-3,5	99,6	99,0	
Valor Agregado (VA)	MP	181,5	219,4	208,7	27,2	-10,7	115,0	95,1	
Salario Devengado	MP	95,6	90,6	97,7	2,1	7,1	102,2	107,8	
Utilidad Antes de Impuestos	MP	0,8	52,3	17,8	17,0	-34,5	2225,0	34,0	
Utilidad Antes de Impuestos	MCUC	203,0	226,3	215,3	12,3	-11,0	106,1	95,1	
Promedio Trabajadores Total (PT)	U	65	57	68	3	11	104,6	119,3	
Turistas Días	U	8173	8069	8143	-30	74	99,6	100,9	
Habitaciones Ocupadas	U	4539	4409	4565	26	156	100,6	103,5	
Salario Medio Mes (SM)	P	490	530	479	-11	-51	97,7	90,4	
<b>Productividad (VA/PT)</b>	<b>P</b>	<b>2792,3</b>	<b>3849,1</b>	<b>3069,1</b>	<b>276,8</b>	<b>-780,0</b>	109,9	79,7	
Productividad (IT/PT)	P	5404,6	6200,0	5145,6	-259,0	-1054,4	95,2	83,0	
<b>Gasto Salario/Valor Agregado</b>	<b>P</b>	<b>0,5267</b>	<b>0,4129</b>	<b>0,4681</b>	<b>-0,0586</b>	<b>0,0552</b>	88,9	113,4	
Gasto Salario/Ingreso	P	0,2721	0,2564	0,2792	0,0071	0,0229	102,6	108,9	
Trabajador (PT) /Turistas Días	U	0,716	0,636	0,752	0,0	0,1	105,0	118,2	
Trabajadores (PT) / Habitaciones Ocupadas	U	1,289	1,164	1,341	0,1	0,2	104,0	115,2	
Utilidad/Trabajador (PT)	P	12,3	917,5	261,8	249,5	-655,8	2126,8	28,5	
Utilidad/Trabajador (PT)	CUC	3123,1	3970,2	3166,2	43,1	-804,0	101,4	79,7	

Correlación SM/Productividad (VA)		<b>0,8888</b>	<b>1,1337</b>
Correlación SM/Productividad (Ingresos)		<b>1,0261</b>	<b>1,0892</b>

---

**Anexo13: Ficha del Proceso de Estimulación Moral y Material en el hotel  
La Unión Palacio Azul.**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Ficha del proceso de Gestión de Recursos Humanos: Estimulación Moral y Material**

**1. Nombre del proceso :**

Estimulación moral y material de los trabajadores

**2. Responsable del proceso:**

Dirección de la Empresa

**3. Objetivos del proceso:**

Lograr que las acciones de estimulación moral, de conjunto con la estimulación material que se trace la Empresa, potencien las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**4. Descripción del proceso:**

Estimulación Moral y Material:

En la entidad se realiza el pago de los trabajadores de acuerdo a la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado y que determinan el salario Escala, así como del tiempo laborado y otros pagos adicionales autorizados. En sentido general el sistema salarial está integrado en la instalación por:

- Escala de Complejibilidad
- Calificadores de cargos
- Pagos adicionales: Idoneidad, Pago adicional de Perfeccionamiento Empresarial, Retribución Complementaria del 20% por ser hotel cuatro estrellas, así como otros pagos por operar el Grupo Electrónico.

A su vez se establecen los Sistemas de Pago de cierre del año con la aprobación de los trabajadores para el año entrante en las Asambleas donde se recoge el consenso en actas y se identifica el indicador formador y condicionantes del mismo, cuyos incumplimientos limitan parcial o totalmente el

cobro del salario, e igualmente se elabora el Reglamento el que se aprueba por resolución del Director de la Empresa. Mensualmente se realiza la evaluación y control de los sistemas de pago y se rinde cuenta ante el consejo de Dirección.

Unido a la estimulación material se encuentra la estimulación moral, donde se elabora el programa de acciones, que parte de un diagnóstico de la situación existente en la empresa por parte de un equipo de trabajo conformada por funciones y trabajadores de la propia entidad. Este programa, que además trae aparejado en empresas en perfeccionamiento empresarial un procedimiento documentado del proceso como tal, se integra con la estimulación material y potencia las motivaciones de los trabajadores.

Se aplican reconocimientos relacionados con la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa en su superación, así como en la atención a las personas y otros estímulos recibidos en el ámbito social.

La evaluación de los resultados de la estimulación moral se realiza en coordinación con la organización sindical, tanto en el Consejo de Dirección trimestralmente como en las Asambleas de afiliados. Para esta evaluación se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas y otras en las que se consolida el criterio del colectivo, en aras de analizar el impacto de las mismas sobre el clima laboral.

## **5. Recursos Necesarios:**

### 5.1-Recursos Materiales:

- Mobiliario y material de oficina
- Computadora.
- Murales.
- Medios de comunicación.
- Locales.
- Presupuesto de salario.

### Documentos e Información:

- Legislaciones de los organismos rectores en la materia.

- Procedimiento documentado para la aplicación de los sistemas de pago , realización de las nóminas, estimulación moral.
- Cursos que pueden brindarse.
- Reglamento de los sistemas de pago propios de la entidad.
- Documento de evaluación y control de los sistemas de pago, así como de sus resultados.
- Programas de acciones de estimulación moral y la evaluación de sus resultados y su cumplimiento.

#### 5.1-Recursos Materiales:

- Especialista de Recursos Humanos.
- Jefe de área, Jefes de departamento, Cuadros.
- Personal que compone el comité de expertos.
- Capacitadores o entrenadores.
- Trabajadores.

#### **6. Documentación Normativa:**

- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8.2005.Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 9. 2008. Reglamento General sobre formas y sistemas de pagos.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 15.1992.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 27. 2006. Reglamento General sobre la organización del salario.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 30.2005. Escala salarial.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 31.2005. Cargos dirigentes.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 997.1981. Sistemas de pagos sobre salarios de choferes.
- ✓ Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 2802.1983. Tratamiento salarial en la sustitución de tiempo real.
- ✓ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000:2007.Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

- ✓ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano –Requisitos.
- ✓ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano –Implementación.
- ✓ Decreto 281.2007. Reglamento para implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal.
- ✓ Decreto Ley 252.2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubana.
- ✓ Ley No.49-1984 Código del trabajo.

#### **7. Procesos del sistema con los que se relaciona.**

- Selección e Integración: Determinación del personal idóneo que cumpla los requisitos exigidos para el cargo.
- Organización del Trabajo: Elaboración de la plantilla de cargos y ocupaciones determinando la complejidad de cada cargo de acuerdo a los estudios en las áreas claves.
- Evaluación del Desempeño: Aplicación de afectaciones del pago adicional de la idoneidad de acuerdo a la evaluación obtenida.
- Competencias Laborales: Identificación de las competencias que permiten conocer si se cumplen los requisitos y complejidad del trabajo que se realiza.
- Capacitación: Identificación de las brechas que permitan preparar al trabajador en aras de alcanzar los requisitos del cargo.
- Autocontrol: se definen indicadores que permiten controlar el comportamiento de los procesos claves.
- Comunicación institucional: los estudios se realizan a partir de los criterios de los trabajadores mediante las vías de comunicación establecidas, y a su vez se darán a conocer los resultados que se deriven de su realización.

#### **8. Cadena Proveedor – Cliente.**

**Proveedores Internos:**

- Dirección
- Subdirector y jefes de áreas
- Dpto. Económico-Recursos Humanos
- Equipo de trabajo
- Organización sindical

**Clientes Internos:**

- Trabajadores



**Proveedores Externos:**

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- MINTUR.
- Oficina Nacional de Normalización.
- FORMATUR, IPEL y UCf.
- Otras Instalaciones (Banco).

**Clientes externos:**

- Trabajadores del Sector.
- Otras entidades.

**9. Indicadores para medir el proceso:**

- Sobrecumplimiento del plan mensual de ingresos totales de la empresa.
- No deteriorar el índice planificado de costo total de gastronomía por peso de ingreso total de gastronomía del mes
- No deteriorar el plan mensual de gasto de gas licuado.(personal de cocina)
- No deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.
- Sobrecumplimiento del plan acumulado de utilidades del periodo.
- Cumplimiento de la productividad por peso de valor agregado acumulado.
- Cumplimiento del plan acumulado de Ingresos totales de la empresa.
- No deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.
- Cumplimiento de plan mensual de Turistas Días.
- Cumplimiento del plan mensual de Habitaciones Ocupadas.
- No deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.
- No deteriorar el plan mensual de KW/ Habitaciones día Ocupadas.

Seguidamente se muestra el diagrama SIPOC de este proceso, donde se identifican las principales entradas y salidas del mismo.

Suministrador	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requerimiento
MINTUR MTSS	Resoluciones y Normas.	1-Pago del salario mensual. 2-Preparación de los trabajadores en los sistemas de pago a aplicar. 3-Conformación de los sistemas de pagos y su reglamento.	Sistemas de pagos y sus reglamentos.	Trabajadores.	Cumplir con los requisitos establecidos en la NC3001:2007 para este proceso.
FORMATUR IPEL Ucf.	Cursos de Formación.	4-Análisis y discusión de los sistemas de pago en asambleas. 5-Aprobación de los sistemas y su reglamento por la autoridad facultada.	Programa de acciones de estimulación moral.		
Dpto.Económico y RRHH	Información.	6-Evaluación y control de los sistemas ante el consejo de dirección.	Procedimientos de los procesos.		
Banco	Medios de Pagos.	7-Diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a la estimulación moral.	Indicadores para medir los procesos.		
Equipo de Trabajo.	Diagnóstico de la estimulación.	8-Elaboración del programa de acciones de la estimulación moral. 9-Confección del procedimiento para la realización de estimulación moral. 10-Evaluación de su instrumentación de conjunto con organización sindical.			

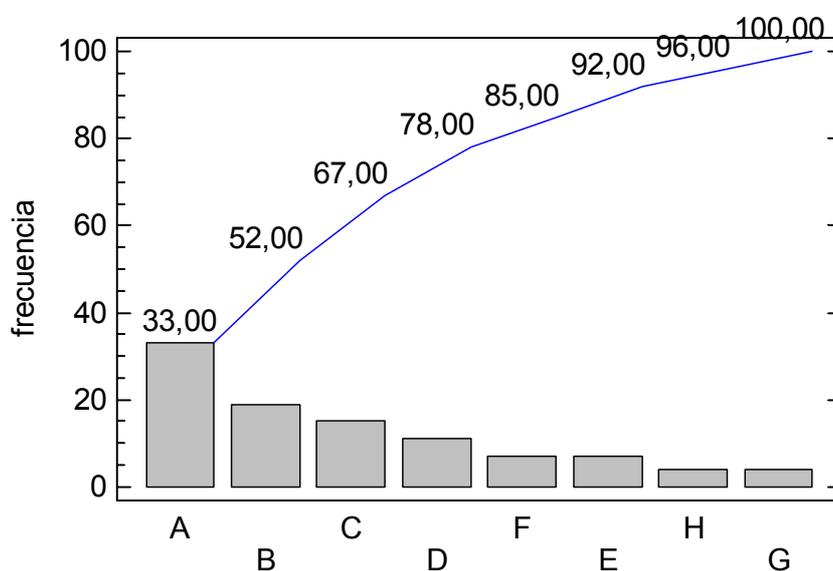
## Anexo 14: Diagrama de Pareto.

Fuente: Paquete estadístico Statgraphics Centurión XV.

Tabla de Pareto con Frecuencias Acumuladas

<i>Etiqueta</i>				<i>Puntaje</i>	<i>Puntaje</i>		<i>Porcentaje</i>
<i>de Clase</i>	<i>Rango</i>	<i>Recuento</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Acum</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Acum</i>
A	1	33	1	33	33	33,00	33,00
B	2	19	1	19	52	19,00	52,00
C	3	15	1	15	67	15,00	67,00
D	4	11	1	11	78	11,00	78,00
F	5	7	1	7	85	7,00	85,00
E	6	7	1	7	92	7,00	92,00
H	7	4	1	4	96	4,00	96,00
G	8	4	1	4	100	4,00	100,00
Total		100		100			

Gráfica de Pareto para Col\_2



Leyenda

A: El trabajador no está vinculado totalmente a los resultados pues no incide en los niveles de ocupación.

B: Resultados desfavorables en la instalación (en moneda total) a pesar de los elevados niveles de ocupación de los trabajadores, pues comercializan a través de agencias de viajes cuyos precios no favorecen a los ingresos del hotel.

C: Carencia de otras variantes de estimulación para los trabajadores.

D: Los sistemas de pagos no se analizan con los trabajadores, dado que son directivas en las que no se puede incidir.

E: No existe un reglamento para la estimulación en CUC.

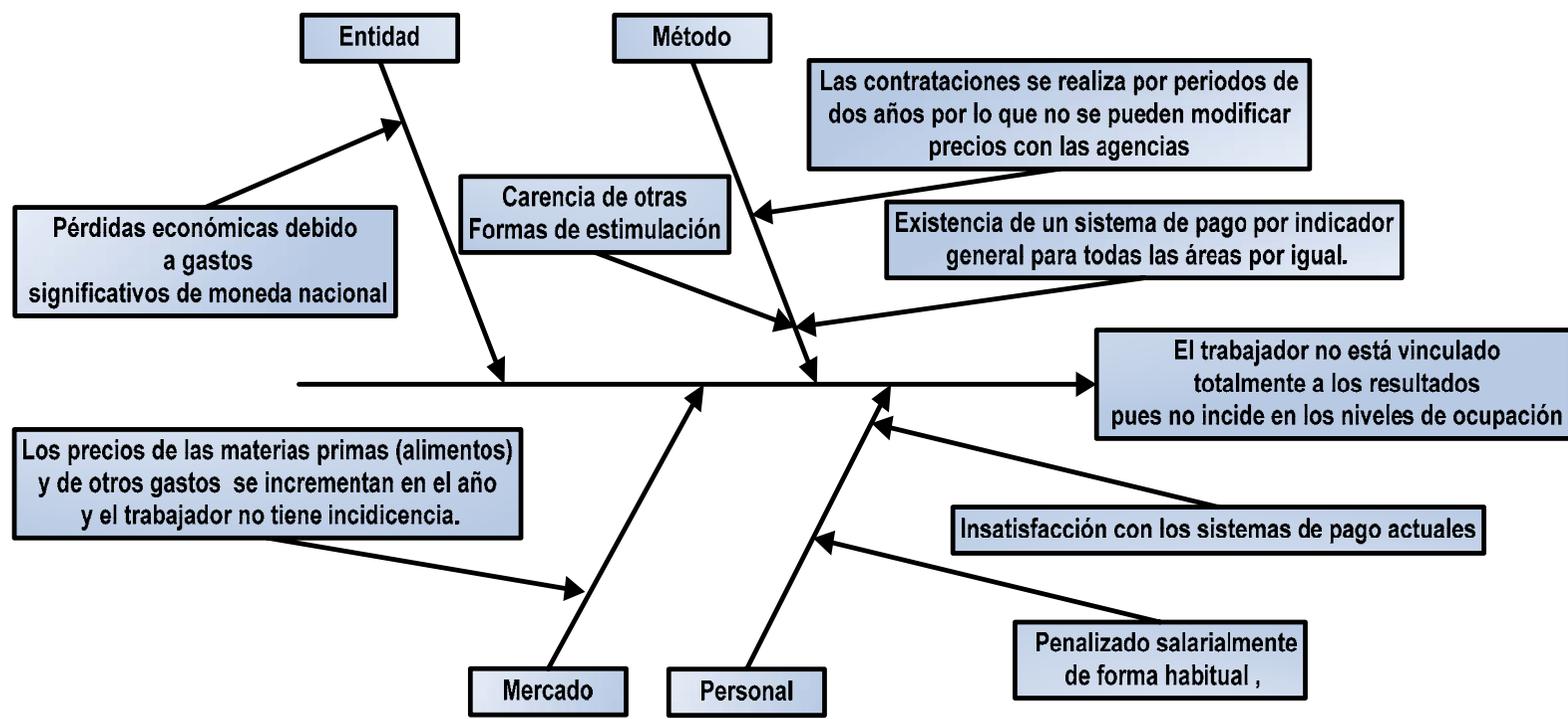
F: Una sola especialista en el departamento que atiende una cantidad de tareas muy significativas.

G: Dificultades con los suministros de componentes para el procesamiento del sistema de pago.

H: No se cuenta en la organización con los documentos aprobatorios para el pago de la estimulación en CUC.

Anexo 15: Diagrama Causa – Efecto.

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo16: Instrumento para utilizar por los expertos en la evaluación de las principales oportunidades de mejoras del sistema de Estimulación Moral y Material.**

**Fuente: Trabajo en equipo**

***Identificando principales indicadores para evaluar el sistema de Estimulación Moral y Material en el hotel La Unión Palacio Azul.***

A continuación se relacionan una serie de criterios que serán tenidos en la evaluación del desempeño de los trabajadores de servicios internos. Necesitamos que nos ayude a identificar cuáles de ellos son los más importantes, es decir, cuáles de ellos tendrán un mayor impacto en el desempeño del trabajo. Para ello, usted debe darnos su opinión utilizando la escala que se propone, donde 1 significa que tendrán poco impacto o importancia; y 5 significa que tendrán un alto impacto o importancia.

Su opinión será de gran utilidad para la presente investigación por lo que le rogamos su colaboración.

*Muchas gracias.*

	<b>Planteamientos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

### Anexo 17: Resultados del método expertos por el SPSS 15.0

#### Resumen del procesamiento de los casos.

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos (a)	0	,0
	Total	5	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	7

#### Pruebas no paramétricas.

#### Prueba W de Kendall.

Planteamientos	Rango promedio
Los precios de las materias primas (alimentos) y de otros gastos se incrementan en el año y el trabajador no tiene incidencia.	3,5
Penalizado salarialmente de forma habitual.	4,5
Carencia de otras formas de estimulación.	4,6
Insatisfacción con los sistemas de pagos actuales.	4,8
Las contrataciones se realizan por periodos de dos años por lo que no pueden modificar precios con las agencias.	3,6
Pérdidas económicas debido a gastos significativos de moneda nacional.	4,2
Existencia de un sistema de pago por indicador general para todas las áreas por igual.	4,4

**Estadísticos de contraste**

N	7
W de Kendall(a)	,765
Chi-cuadrado	16,00
gl	6
Sig. asintót.	,001

a Coeficiente de concordancia de Kendall

### Anexo 18: Verificación de las Causas más Probables (Raíces).

Fuente: Elaboración propia.

Causa probable (hipótesis)	Verificación de la causa	Oportunidad de mejora
Insatisfacción con los sistemas de pagos actuales.	Los sistemas de pagos no se analizan con los trabajadores, dado que son directivas en las que no se puede incidir.	Los trabajadores puedan tener la oportunidad de participar y opinar en la elaboración de los sistemas de pagos a los cuales serán sometidos.
Carencia de otras formas de estimulación.	En la empresa se evidencia que no se estimula al trabajador debido a que no se hace el correcto reconocimiento a los trabajadores destacados en los matutinos, no se reconoce a la mejor brigada de trabajo de la semana, además no se buscan otras alternativas.	Realizar un reglamento de estimulación moral a los trabajadores del Hotel.
Penalizado salarialmente de forma habitual.	En el año 2010, los sistemas de pagos aplicados, no sirvieron de estímulo a los trabajadores pues solamente en un mes se estimuló a dos áreas, el resto de los meses, solo hubo penalizaciones al salario de los trabajadores que integran estos sistemas.	Revisar los sistemas de pagos actuales en el hotel con vista a determinarlas deficiencias de los mismos.
Existencia de un sistema de pago por indicador general para todas las áreas por igual.	Esto no favorece a los trabajadores debido a que si se mide por un indicador general a todos los trabajadores, no se está tomando en cuenta los resultados obtenidos por una determinada área, pues no todos aportan de igual manera al indicador general.	Hacer sistemas de pagos que estimulen a los trabajadores.

<p>Pérdidas económicas debido a gastos significativos de moneda nacional.</p>	<p>Se evidencia a través de la no existencia de ingresos en moneda nacional y si presenta gastos en esa moneda, para los cuales el hotel no tiene forma de contrarrestar esta pérdida.</p>	<p>Ver la posibilidad de que se generalice la existencia de una sola moneda en el sector para evitar estas pérdidas que se están obteniendo en el hotel o gestionar la manera de obtener ingresos en moneda nacional para contrarrestar el gasto en esa moneda.</p>
---	--	---

**Anexo 19: Plan de mejora a los problemas encontrados en el proceso analizado.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Oportunidad de mejora: Proceso de Estimulación moral y material en el hotel La Unión Palacio Azul.					
Meta: Asegurar que el proceso de Estimulación moral y material sea adecuado.					
Responsable del Plan de mejora: Gerente de la empresa.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Donde	Quando
Revisar del sistema de pago actual.	Especialista C con equipo de trabajo.	Analizar los cuatro sistemas de pagos actuales.	Para definir deficiencias de los sistemas de pagos actuales,	Hotel La Unión Palacio Azul.	Mayo 2011
Definir un nuevo sistema de pago.	Especialista C con equipo de trabajo.	Analizar en la metodología cual sistema de pago se adecua a las condiciones actuales.	El actual no estimula a los trabajadores.	Hotel La Unión Palacio Azul.	Junio – Julio 2011
Definir los nuevos indicadores.	Trabajadores y Jefe inmediato.	Garantizando indicadores que midan adecuadamente los procesos.	Para involucrar a los trabajadores en que ellos mismos seleccionen los indicadores bajo los cuales serán evaluados.	Hotel La Unión Palacio Azul.	Junio – Julio 2011
Implementar el nuevo sistema de pago.	Directivos y especialista C.	Poner en marcha el nuevo sistema de pago.	Garantizar el buen funcionamiento del nuevo sistema.	Hotel La Unión Palacio Azul.	Septiembre 2011
Validación del nuevo sistema de pago.	Especialista C.	Controlar el buen funcionamiento del sistema de pago.	Para verificar la eficacia del mismo.	Hotel La Unión Palacio Azul.	Un mes después de la implementación (Octubre 2011)

**Anexo 20: Reglamento del Sistema de pago por resultados de indicadores generales y de eficiencia.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

**CAPITULO I. GENERALIDADES.**

**ARTICULO 1:** El objetivo del presente reglamento es aplicar mecanismos de pago y participación de los trabajadores mediante un sistema de pago por resultados y al mismo tiempo vincular directamente los beneficios de los trabajadores con el sobrecumplimiento de la entidad y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados colectivos. Además, lograr una relación gasto/ingreso favorable minimizando el consumo de materiales, materias primas y portadores energéticos, disminución del costo gastronómico, incremento de la productividad, obtener las utilidades previstas en el plan, elevar los ingresos prestando servicios con la calidad requerida y con eficiencia a partir de una mayor y mejor utilización de la Fuerza de Trabajo, cumplir con los aspectos de la seguridad y salud en el trabajo y aumentar el aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

**CAPITULO II. INDICADORES FORMADORES**

**ARTICULO 2:** Para la determinación de la cuantía por los resultados de indicadores generales y de eficiencia se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

Indicador Formador: Sobrecumplimiento del plan mensual de ingresos totales de la empresa.

Indicadores Condicionantes:

**Generales.**

- No deteriorar el índice planificado de costo total de gastronomía por peso de ingreso total de gastronomía del mes
- No deteriorar el plan mensual de gasto de gas licuado.(personal de cocina)
- No deteriorar el gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.

**Específicos.**

La evaluación integral de cada trabajador en el período laborado en el mes.

El incumplimiento de los indicadores generales condicionantes en el sistema, significará el NO COBRO del monto formado por el sobrecumplimiento del indicador formador a todos los trabajadores.

### **CAPITULO III. FORMACION DEL SALARIO**

**ARTICULO 3:** El monto total a pagar está condicionado al cumplimiento del indicador formador y se distribuye un 1% del salario total definido por cada 1% de sobrecumplimiento con un límite de hasta un 30% para todos los trabajadores.

**ARTÍCULO 4:** El salario base de cálculo, es la suma de lo que devenga el trabajador, según el tiempo real trabajado y teniendo en cuenta la jornada laboral aprobada, específicamente se toma como base de cálculo los siguientes elementos:

- a) Salario de la escala.
- b) Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.
- c) Pago por simultaneidad de oficios.
- d) Pago adicional por idoneidad demostrada.
- e) Pago por retribución complementaria.

No se incluye como base de cálculo el pago que reciben los máster, y los instructores

**ARTICULO 5:** El sistema establece una afectación según los resultados integrales del trabajo durante el tiempo laborado en el mes (Evaluación integral del trabajador). El Jefe inmediato superior de cada área emitirá mensualmente los resultados del trabajo de cada trabajador durante el período laborado, para esto se basará en aspectos del desempeño individual (Cantidad de Trabajo (adecuado a cada puesto de trabajo), Calidad del trabajo, Eficiencia, Productividad, Disciplina Laboral, Cuidado de la Propiedad Social, Capacitación) que afectan los resultados del área.

Evaluación integral del trabajador:

Calificación:

**B:** Se le otorga el máximo del monto del formado.

**R:** Se afectará el monto formado en un 25%.

**M:** Se afectará el monto formado en un 50 %.

**ARTICULO 6:** A los trabajadores abarcados en el sistema, cuando exista incumplimiento en el indicador formador se penalizará su pago adicional de perfeccionamiento empresarial del grupo I al VIII un 2% por cada 1% incumplimiento hasta el 20% y los del grupo IX al XIII un 3% por cada 1% de incumplimiento hasta el 30%. Ver tabla No.1

**ARTÍCULO 7:** A los trabajadores abarcados en el sistema, cuando la empresa incurra en pérdidas se penalizará el 50% del pago adicional por perfeccionamiento empresarial. Ver tabla No.1

**ARTICULO 8:** El presente reglamento abarca a todos los trabajadores del área de gastronomía y cocina de categoría, dirigente, técnico, obrero y servicio.

<b>Cargos</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Técnico</b>	<b>Servicio</b>	<b>Obrero</b>
Maitre D Hotel	1			
Cheff de Cocina	1			
Administrador Palacio Azul	1			
Técnico en Acondicionamiento Físico		1		
Balancista Distribuidor		1		
Capitán de Servicios Gastronómicos			2	
Dependiente de Servicios Gastronómicos			8	
Dependiente de Almacén			1	
Maestro de Cocina				2
Cocinero A				2
Auxiliar General de Cocina				1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Además se tendrán en cuenta 5 Contratos Determinados por necesidad de los servicios a contratar, que abarcan 3 Dependientes de Servicios Gastronómicos y 2 Cocineros A para el Hotel La Unión.

#### **CAPITULO IV. PERIODO DE EVALUACION DE LOS INDICADORES**

**ARTICULO 9:** La periodicidad para la evaluación de los resultados y su retribución, será mensual una vez certificado el Balance Económico por el Director General. Realizándose el pago con el salario del mes siguiente.

#### **CAPITULO V. DISTRIBUCION DEL SALARIO FORMADO. PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO**

**ARTÍCULO 10:** El Salario por los resultados del indicador formador se conforma a partir del sobrecumplimiento de este y se distribuye un 1% del salario total definido anteriormente, por cada 1 % de sobrecumplimiento con un límite de hasta un 30 % para todos los trabajadores. (Ver Tabla No. 1) Ejecutándose la retribución hasta el límite en que no se produzca el deterioro de los indicadores condicionantes. (Ver Ejemplo)

#### **VI. CERTIFICACION DE LOS INDICADORES.**

**ARTICULO 11:** El personal facultado para certificar el cumplimiento del indicador formador y de las condicionantes es el Subdirector Económico mediante el modelo establecido llenado a tinta, sin tachaduras, con el visto bueno del Director General. (Ver Modelo) El resultado de la evaluación integral del trabajador en el período laborado en el mes será certificado por cada jefe directo del trabajador.

**ARTICULO 12:** Cuando por auditoría realizada la entidad reciba la calificación de deficiente o mal el Director General está obligado a suspender el derecho de obtener los beneficios por la aplicación del sistema de pago a los miembros del consejo de dirección, así como trabajadores implicados en este resultado, debiéndose mantener las penalizaciones al pago adicional por el incumplimiento del indicador formador a estos trabajadores.

**ARTICULO 13:** Lo devengado por concepto de sistema de pago por resultados se considera salario a todos los efectos legales.

**ARTÍCULO 14:** De existir pérdidas en un período, la penalización se realizará en el pago de salario del mes siguiente.

Tabla No. 1

Grupo de la Escala	Por incumplimiento del indicador formador se penaliza.	Por operar con pérdidas se penaliza.
Del II al VIII	El 2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20 % del pago adicional	50% del pago adicional
Del IX al XIII	El 3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30% del pago adicional	50% del pago adicional

## Ejemplo:

Indicadores	U/M	Plan	Real	% Cumplimiento
<b>Ingresos total mes</b>	<b>MP</b>	110.4	113.5	103
Ingreso Total Gastronomía Mes	<b>MP</b>	33.0	40.5	123
<b>Ingresos totales Acumulados</b>	<b>MP</b>	463.8	463.4	100
Costo Total Gastronomía Mes	<b>MP</b>	14.1	13.3	94
Costo por peso de ingresos de gastronomía mes	<b>P</b>	0.43	0.33	77
<b>Utilidades del periodo acumulada</b>	<b>MP</b>	64	18.4	29

<b>Consumo gas licuado mes</b>	<b>MP</b>	0.6	0.5	83
<b>Salario Devengado acumulado</b>	<b>MP</b>	104.8	130.4	124
<b>Valor Agregado Acumulado</b>	<b>MP</b>	286.7	272.0	95
<b>Gasto de salario/ Valor agregado. Acumulado</b>	<b>P</b>	0.37	0.48	131
<b>Productividad Valor Agregado. Acumulada</b>	<b>p</b>	5030.5	3999.4	80
<b>KW / Hab.día ocupada mes</b>	<b>Kw/HDO</b>	43.29	41.59	96
<b>Turistas días mes</b>	<b>UNO</b>	2475	2856	115
<b>Habitación días ocupada mes</b>	<b>UNO</b>	1409	1553	110

Carta de cómo se realiza el pago en el mes de Junio En el hotel La Unión palacio Azul.

**Cienfuegos, Junio de 2011.**

**“Año 53 de la Revolución”.**

A: Dpto Económico.

Hotel La Unión Palacio Azul.

De: Recursos Humanos.

Hotel La Unión Palacio Azul.

Por medio de la presente se hace constar que según Certificación del Cumplimiento de los Indicadores Económicos del Hotel La Unión Palacio Azul, emitida en fecha 12 de mayo de 2011 de conjunto entre Subdirector Económico y Director General de la instalación, a pesar de cumplirse el Indicador Formador de los sistemas de pago de: Cocina – Gastronomía, en un 103%, en los 3 casos el indicador condicionante Gasto de

Salario por peso de valor agregado acumulado se sobre cumple al 131%, por lo que no procede el COBRO por el sobre cumplimiento del Indicador Formador.

Tal como se refleja en los Sistemas de Pago en su artículo 13, de existir pérdidas en un período la penalización se realizará en el pago de salario del mes siguiente.

A los Trabajadores que no perciban una cantidad de salario que les permita aplicar dicha penalización, la penalización se realizará el mes siguiente. A los Trabajadores contratados por tiempo determinado, la penalización se realizará en el propio mes, en estos casos no se incluirán los trabajadores que eran de la instalación y ahora están como contratos determinados.

## **Anexo 21: Sistema de Pago por Indicadores Específicos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Se aplica fundamentalmente a **los trabajadores de gastronomía - cocina del Hotel La Unión Palacio Azul**, un sistema de pago por indicadores específicos relacionados con sus funciones.

### **I) OBJETIVOS:**

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

### **II) INDICADORES**

#### **INDICADOR FORMADOR**

- Cumplimiento o sobrecumplimiento del Plan de Ingresos Mensual del área.

#### **INDICADOR CONDICIONANTE:**

- No deteriorar el plan mensual de gasto de gas licuado.(personal de cocina)
- No deteriorar el índice planificado de costo por peso de ingreso mensual de gastronomía.
- No deteriorar el índice Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado.

#### **INDICADOR ESPECÍFICO**

- La evaluación integral de cada trabajador en el período laborado en el mes.

El incumplimiento de los indicadores seleccionados puede eliminar parcial o totalmente el derecho a la obtención del salario por resultados por el cumplimiento del indicador formador.

### **III. FORMACION DEL SALARIO**

El salario se formará mediante el cumplimiento del indicador formador. Por el cumplimiento del plan se podrá otorgar un por ciento prefijado sobre el salario base de cálculo, según tiempo real trabajado que podrá ser de hasta el 5%. Por el sobre cumplimiento del plan se formará un monto que podrá ser del 1% del salario por tiempo real trabajado por cada 1% de sobre cumplimiento con un límite de hasta un 30% para todos los trabajadores involucrados en el sistema.

El salario por resultados (SR) de cada trabajador resulta de multiplicar el por ciento que se logre por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador por el salario escala más el pago adicional por la implantación del perfeccionamiento Empresarial y otros pagos adicionales que procedan, según el tiempo real trabajado.

$SR = (\% \text{ por cumplir} + \% \text{ por sobre cumplimiento}) \times (SE + PApe + OPA)$

Donde:

SR= Salario por resultados.

SE= Salario escala

PApe= Pago adicional por implantar el perfeccionamiento.

OPA = Pagos adicionales autorizados y que procedan.

Pagos adicionales:

Pago adicional por la aplicación del perfeccionamiento empresarial.

Pago por simultaneidad de oficios.

Pago adicional por idoneidad demostrada.

Pago por retribución complementaria.

No se incluye como base de cálculo el pago que reciben los másteres, y doctores.

El sistema establece una afectación según los resultados integrales del trabajo durante el tiempo laborado en el mes (Evaluación integral del trabajador). El Jefe inmediato superior de cada área emitirá mensualmente los resultados del trabajo de cada trabajador durante el período laborado, para esto se basará en aspectos del desempeño individual (Cantidad de Trabajo (adecuado a cada puesto de trabajo), Calidad del trabajo, Eficiencia, Productividad, Disciplina Laboral, Cuidado de la Propiedad Social, Capacitación) que afectan los resultados del área.

Evaluación integral del trabajador:

Calificación:

E: Se le otorga el \$80,00.

B: Se afectará el monto a pagar en un 5%.

R: Se afectará el monto a pagar en un 25%.

M: Se afectará el monto a pagar en un 100 %

A los trabajadores abarcados en el sistema, cuando exista incumplimiento en el indicador formador se penalizará su pago adicional de perfeccionamiento empresarial del grupo I al VIII un 2% por cada 1% incumplimiento hasta el 20% y los del grupo IX al XIII un 3% por cada 1% de incumplimiento hasta el 30% según en Decreto 281 del 16 de agosto de 2007. Ver tabla No.1

A los trabajadores abarcados en el sistema, cuando la empresa incurra en pérdidas se penalizará el 50% del pago adicional por perfeccionamiento empresarial. Ver tabla No.1

De incumplirse el indicador condicionante, se afectará el pago por resultados, por el cumplimiento del indicador formador, en la cuantía que se define:

- No deteriorar el índice planificado de gasto total por costo por peso de ingreso de gastronomía mes. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 20%.
- No deteriorar del Consumo gas licuado mes. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 5%.
- No deteriorar el índice Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 10%.

El salario a devengar será la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados que se forme por el cumplimiento y sobre cumplimiento del indicador formador, una vez deducida la afectación por el incumplimiento del indicador condicionante, si procediere.

<b>Grupos Salariales</b>	<b>Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador</b>	<b>Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas acumuladas la empresa.</b>
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

Tabla 1. Cuantía de penalización del pago adicional.

En aquellos casos de técnicos del grupo XI de la escala salarial, que son designados especialistas principales y por el tratamiento salarial establecido en la legislación vigente, les pudiera corresponder el grupo XIV (hasta 3 grupos adicionales de la escala salarial vigente), a los efectos de la penalización del pago adicional del perfeccionamiento, cuando se incumpla el indicador formador o la empresa incurra en pérdidas, se considera el grupo correspondiente al del cargo técnico definido según los calificadores vigentes, es decir, el XI.

#### **IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:**

Para la distribución del salario se podrá utilizar la distribución individual, el Coeficiente de Distribución Salarial (CDS), el cual se calcula de la forma que a continuación se explica:

Considerando el CDS:

Monto de Salario por Resultados Total

CDS=-----

Monto de Salario según tiempo real trabajado de todos los integrantes de la Unidad organizativa.

El salario por resultados por trabajador (**SRT**) será:

**SRT** = CDS X Monto de Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.

Este salario a percibir por cada trabajador podrá estar condicionado individualmente por otros elementos como son: Indicadores condicionantes específicos o la evaluación del resultado individual de su trabajo, en cuyo caso, deberá quedar explícito en la formulación del sistema de pago.

El pago por resultado se pagará quincenal se la siguiente manera:

SD = SRT - Salario según tiempo real trabajado de cada trabajador.

**V) TRABAJADORES ABARCADOS:**

El presente reglamento abarca a todos los trabajadores del área de gastronomía y cocina de categoría, dirigente, técnico, obrero y servicio.

Cargos	Dirigente	Técnico	Servicio	Obrero
Maitre D Hotel	1			
Cheff de Cocina	1			

Administrador Palacio Azul	1			
Técnico en Acondicionamiento Físico		1		
Balancista Distribuidor		1		
Capitán de Servicios Gastronómicos			2	
Dependiente de Servicios Gastronómicos			8	
Dependiente de Almacén			1	
Maestro de Cocina				2
Cocinero A				2
Auxiliar General de Cocina				1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Además se tendrán en cuenta 5 Contratos Determinados por necesidad de los servicios a contratar, que abarcan 3 Dependientes de Servicios Gastronómicos y 2 Cocineros A para el Hotel La Unión.

#### **VI. PERIODO DE EVALUACION DE LOS INDICADORES.**

La periodicidad para la evaluación de los resultados y su retribución, será mensual una vez certificado el Balance Económico por el Director General. El pago por resultado se hará quincenal.

#### **VII. CERTIFICACION DE LOS INDICADORES.**

El personal facultado para certificar el cumplimiento del indicador formador y de las condicionantes es el Subdirector Económico mediante el modelo establecido llenado a tinta, sin tachaduras, con el visto bueno del Director General. El resultado de la evaluación integral del trabajador en el período laborado en el mes será certificado por cada jefe directo del trabajador.

Cuando por auditoria realizada la entidad reciba la calificación de deficiente o mal el Director General esta obligado a suspender el derecho de obtener los beneficios por la aplicación del sistema de pago a los miembros del consejo de dirección, así como trabajadores implicados en este resultado, debiéndose mantener las penalizaciones al pago adicional por el incumplimiento del indicador formador a estos trabajadores.

Lo devengado por concepto de sistema de pago por resultados se considera salario a todos los efectos legales.

Modelo de:

CERTIFICACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES  
ECONOMICOS

Fecha de Emisión: \_\_\_\_\_

Periodo Abarcado: \_\_\_\_\_

Para uso del sistema de estimulación en Moneda Nacional del Hotel "La Unión - Hostal Palacio Azul" y a modo de valorar si procede el pago de dicha estimulación, certificamos el siguiente cumplimiento de los indicadores económicos fundamentales:

Indicadores	U/M	Plan	Real	% Cumplimiento
Ingresos total mes	MP			
Ingreso Total Gastronomía Mes	MP			
Ingresos totales Acumulados	MP			
Costo Total Gastronomía Mes	MP			

Costo por peso de ingresos de gastronomía mes	P			
Utilidades del periodo acumulada	MP			
Consumo gas licuado mes	MP			
Salario Devengado acumulado	MP			
Valor Agregado Acumulado	MP			
Gasto de salario/ Valor agregado. Acumulado	P			
Productividad Valor Agregado. Acumulada	p			
KW / Hab.día ocupada mes	Kw/HDO			
Turistas días mes	UNO			
Habitación días ocupada mes	UNO			

**Resultado de la Evaluación Integral de los Trabajadores.**

Nombres y Apellidos del Trabajador	Resultados de la Evaluación		
	B	R	M

**Ejemplo: Pago por resultado por el cumplimiento de los indicadores del sistema propuesto.**

	U/M	Plan	Real	% Cumplimiento
Ingresos total mes	MP	95.7	128,6	134.38 %
Ingresos Gastronomía Mes	MP	33,4	41.1	123.05 %
Ingresos totales Acumulados	MP	1480,2	1555,4	105,08 %
Ingresos Gastronomía Acumulado	MP	657,6	662.1	100,68 %
Costo/peso de ingresos de gastronomía mes	MP	0.9162	0.8200	89.5 %
Utilidades Acumulada del periodo	MP	8,1	11.0	135.8 %
Consumo gas licuado mes	MP	0,4	0,3	77,25 %
Salario Devengado acumulado	MP	406,2	400,4	98.57 %
Valor Agregado Acumulado	MP	790,8	832,9	105,32 %

Gasto de salario por peso de valor agregado	P	0.5137	0.4808	93.6 %
Productividad Valor Agregado. Acumulada	P	12250	12485	102 %
KW / Hab.día ocupada mes	Kw/HDO	51,77	46,86	90,52%
Turistas días mes	UNO	2037	2389	117,28%
Habitación días ocupada mes	UNO	1134	1327	117,02%

## II) INDICADORES

Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Ingresos Total del área.

Indicadores condicionantes:

- No deteriorar el índice planificado de gasto total por costo por peso de ingreso de gastronomía mes. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 20%.
- No deteriorar del **Consumo gas licuado mes**. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 5%.
- No deteriorar el índice **Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado**. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 10%.
- La evaluación integral de cada trabajador en el período laborado en el mes.

## III) FORMACIÓN DEL SALARIO:

- a) De manera colectiva: por cumplir el indicador formador se autorizó por el Jefe del organismo, pagar hasta un 5% por el cumplimiento del Ingresos Gastronomía Mes.
- b) Por sobre cumplir se pagará a razón de por cada 1% de sobre cumplimiento se pagará 1% de salario; por consiguiente, 23% de sobre cumplimiento X 1% = 23%.

Luego al cumplir y sobre cumplir el plan de Ingresos Totales del área en el 123%, la formación del salario será:

5% por cumplir más 1% x 23% de sobre cumplimiento = (5% + 23%) = para un total del 28%

Se ha formado un 28% por concepto de pago por resultados del trabajo, siendo **el monto de salario por resultados colectivo (MSRC) de:**

$$\text{MSRC} = \text{STRT} \times 28\%$$

Donde:

**MSRC** = Monto de salario por resultados colectivo.

**STRT**= Salario por tiempo real trabajado (incluye la escala + pago adicionales)

$$\text{MSRC} = \$9910.00 \times 28\% = \$2774,8$$

Como se cumplieron las condicionantes referidas al el índice planificado de gasto total por costo por peso de ingreso de gastronomía mes, el Consumo gas licuado mes, ni el Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado Por tanto se procede a efectuar el pago por resultados., no procede aplicar afectación alguna al monto de salario por resultados formado.

#### IV) DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO FORMADO:

La distribución colectiva del salario sobre la base del salario devengado por tiempo real trabajado será:

$\Sigma$ Monto de Salario por Resultados Colectivo  (MSRC)	2774,8
---	--------

$$\text{CDS} = \frac{\text{Monto de Salario por Resultados Colectivo (MSRC)}}{\text{Monto por STRT}} = \frac{2774,8}{9910,00} = 0,28$$

$\Sigma$ Monto por STRT	9910,00
-------------------------	---------

El salario por resultados por trabajador (SRT) será la multiplicación del CDS por el monto de STRT a saber:

$$\text{SRT} = \text{CDS} \times \text{MSTRT}$$

El Salario a Devengar por trabajador es la suma del salario según tiempo real trabajado más el salario por resultados a percibir por el trabajado.

Cargo u ocupación	Grupo Escala	Escala	PE	Tec.	Otros			Salario Tiempo Real (1er Quincena)	CDS	Salario por resultado (2da Quincena)	Salario a devengar
					Idon.	20 % Ret. Comp.	RES 15/06				
A	XIII	400,00	75,00		80,00	111,00		666,00	0,28	186,48	852,48
B	VI	260,00	75,00		80,00	83,00		498,00	0,28	139,44	637,44
C	VI	260,00	75,00		80,00	83,00		498,00	0,28	139,44	637,44
D	V	191,25	75,00		60,00	61,50		387,75	0,28	108,57	496,32
E	V	191,25	75,00		60,00	61,50		387,75	0,28	108,57	496,32
F	V	255,00	75,00		80,00	82,00		492,00	0,28	137,76	629,76
G	V	255,00	75,00		80,00	82,00		492,00	0,28	137,76	629,76
H	V	127,50	75,00	15,00	0,00	44,00		261,50	0,28	73,22	334,72
I	VIII	285,00	75,00	30,00	60,00	90,00		540,00	0,28	151,20	691,20
J	V	191,25	75,00		76,00	58,50		400,75	0,28	112,21	512,96
K	XIII	400,00	75,00		80,00	111,00		666,00	0,28	186,48	852,48
L	VIII	260,00	75,00		80,00	83,00		498,00	0,28	139,44	637,44
M	VIII	260,00	75,00		80,00	83,00		498,00	0,28	139,44	637,44
N	VI	195,00	75,00		60,00	62,25		392,25	0,28	109,83	502,08
O	VI	195,00	75,00		60,00	62,25		392,25	0,28	109,83	502,08
P	II	176,25	75,00		60,00	58,50		369,75	0,28	103,53	473,28
Q	XIII	400,00	75,00		0,00	103,00		578,00	0,28	161,84	739,84
R	V	255,00	75,00		0,00	74,00	50,00	454,00	0,28	127,12	581,12
S	V	255,00	75,00		76,00	74,00	50,00	530,00	0,28	148,40	678,40
T	V	255,00	75,00		0,00	74,00	50,00	454,00	0,28	127,12	581,12
V	V	255,00	75,00		0,00	74,00	50,00	454,00	0,28	127,12	581,12
								9910,00		2774,80	12684,80

**V) TRABAJADORES ABARCADOS:**

El presente sistema abarca un total de 21 trabajadores que incluye el sistema.

**VI) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.**

El período de pago es quincenal, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

**VII) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.**

El personal facultado para certificar el cumplimiento del indicador formador y de las condicionantes es el Subdirector Económico mediante el modelo establecido llenado a tinta, sin tachaduras, con el visto bueno del Director General. El resultado de la evaluación integral del trabajador en el período laborado en el mes será certificado por cada jefe directo del trabajador.

## Anexo 22: Sistema de Pago, cuando se incumple el Plan de ingresos gastronomía mensual.

Fuente: Elaboración propia.

Se supone que los ingresos totales se cumplen al **93%** y se incumple también el **Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado al 131%**, lo que implica que no se formó salario por resultados (adicional al salario según tiempo real trabajado) y hay que penalizar el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial, que tienen autorizado.

### III) INDICADORES

#### Indicador formador:

- Cumplimiento del Plan de Ingresos Total del área.

#### Indicadores condicionantes:

- No deteriorar el índice planificado de gasto total por costo por peso de ingreso de gastronomía mes. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 20%.
- No deteriorar del **Consumo gas licuado mes**. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 5%.
- No deteriorar el índice **Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado**. El no cumplimiento de este indicador condicionante, afecta el pago por resultados en el 10%.
- La evaluación integral de cada trabajador en el período laborado en el mes.

### IV) FORMACIÓN DEL SALARIO:

Por incumplir el indicador formador, no se crea salario por resultados y se penaliza el pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial en las proporciones siguientes:

Grupos Salariales	Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador
Trabajadores del IX al XIII	3% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%
Trabajadores del I al VIII	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%

Al cumplir el Plan de Ingresos Totales del área al 93%, se incumplió en un 31% el **Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado**, la penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento será:

**Para los trabajadores del grupo IX al XIII:**

3% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea:  $3\% \times 7\% = 21\%$ .

21% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores= \$ **15.75**

**Para los trabajadores del grupo I al VIII:**

2% penalización del pago adicional por cada 1% de incumplimiento del indicador formador, hasta el 7% de incumplimiento; o sea:  $2\% \times 7\% = 14\%$ .

14% de 75.00 de pago adicional del perfeccionamiento para el resto de los trabajadores excepto los técnicos= \$ **10.50**

La penalización por evaluación integral del trabajador:

**B:** Se afectará el monto formado en un 5%.

**R:** Se afectará el monto formado en un 25%.

**M:** Se afectará el monto formado en un 100 %

Cargo u ocupación	Grupo Escala	Escala	PE	Penalidad por pago adicional	Tec.	Otros			Pago Adicional	Salario a devengar
						Idon.	20 % Ret. Comp.	RES 15/06		
A	XIII	400,00	75,00	15,75		80,00	111,00		250,25	650,25
B	VI	260,00	75,00	10,50		80,00	83,00		227,50	487,50
C	VI	260,00	75,00	10,50		80,00	83,00		227,50	487,50
D	V	191,25	75,00	10,50		60,00	61,50		186,00	377,25

E	V	191,25	75,00	10,50		60,00	61,50		186,00	377,25
F	V	255,00	75,00	10,50		80,00	82,00		226,50	481,50
G	V	255,00	75,00	10,50		80,00	82,00		226,50	481,50
H	V	127,50	75,00	10,50	15,00	0,00	44,00		123,50	251,00
I	VIII	285,00	75,00	10,50	30,00	60,00	90,00		244,50	529,50
J	V	191,25	75,00	10,50		76,00	58,50		199,00	390,25
K	XIII	400,00	75,00	15,75		80,00	111,00		250,25	650,25
L	VIII	260,00	75,00	10,50		80,00	83,00		227,50	487,50
M	VIII	260,00	75,00	10,50		80,00	83,00		227,50	487,50
N	VI	195,00	75,00	10,50		60,00	62,25		186,75	381,75
O	VI	195,00	75,00	10,50		60,00	62,25		186,75	381,75
P	II	176,25	75,00	10,50		60,00	58,50		183,00	359,25
Q	XIII	400,00	75,00	15,75		0,00	103,00		162,25	562,25
R	V	255,00	75,00	10,50		0,00	74,00	50,00	188,50	443,50
S	V	255,00	75,00	10,50		76,00	74,00	50,00	264,50	519,50
T	V	255,00	75,00	10,50		0,00	74,00	50,00	188,50	443,50
V	V	255,00	75,00	10,50		0,00	74,00	50,00	188,50	443,50
										9673,75

**VIII) TRABAJADORES ABARCADOS:**

El presente sistema abarca un total de 21 trabajadores que incluye el sistema.

**IX) PERÍODO DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES Y DE PAGO.**

El período de pago es quincenal, el mismo se otorgará en un plazo no mayor de 10 días posterior al mes evaluado, previa certificación de los dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema de pago.

**X) PERSONAL FACULTADO PARA CERTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES.**

El personal facultado para certificar el cumplimiento del indicador formador y de las condicionantes es el Subdirector Económico mediante el modelo establecido llenado a tinta, sin tachaduras, con el visto bueno del Director General. El resultado de la evaluación integral del trabajador en el período laborado en el mes será certificado por cada jefe directo del trabajador.

**Anexo 23: Plan de Medidas para los Módulos que no fueron analizados.**

Fuente: Elaboración propia

Módulo	Problemas encontrados	Propuesta de mejora
Autocontrol.	<p>El auto diagnóstico lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.</p> <p>Se ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.</p>	Establecer el procedimiento propuesto por González Álvarez, Roxana, & Torres Estévez, Gretel. (2010) el cual garantiza el auto control a todos los procesos que incluye la GCH.

**Anexo 24: Plan de Control propuesto para medir los indicadores.**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Actividades (Acción de Mejora)</b>	<b>Indicadores/forma de calculo</b>	<b>Rango de control</b>	<b>Medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Cumplir indicador formador	Por ciento de cumplimiento de Ingresos totales Mensual del área	$\geq 100 \%$	Chequear el no deterioro del indicador formador	Mensual	Subdirectora Económica
Cumplir con el indicador condicionante	Índice de comportamiento del gasto de gas licuado	$\leq \%$ que el plan	Chequear el no deterioro del indicador condicionante	Mensual	Subdirectora Económica
Cumplir con el indicador condicionante	Índice planificado de costo por peso de ingreso mensual	$\leq \%$ que el plan	Chequear el no deterioro del indicador condicionante	Mensual	Subdirectora Económica
Cumplir con el indicador condicionante	Índice Gasto de salario por peso de valor agregado acumulado	$\leq \%$ que el plan	Chequear el no deterioro del indicador condicionante	Mensual	Subdirectora Económica
Identificar desviaciones en la aplicación del pago por resultado	Salario por resultado =MSR - STRT	MSR $\geq$ STRT	Chequear el correcta aplicación del sistema de pago por resultado	Mensualmente en consejo de dirección.	Subdirectora Económica
Analizar Salario medio/productividad	SM/PT	$\leq 0.90$	Chequear el no deterioro del indicador	Mensual	Subdirectora Económica