

**TESIS PRESENTADA**  
**EN OPCIÓN AL TÍTULO DE**  
*Ingeniero Industrial*

**Título: Implementación de un procedimiento  
para mejorar procesos del Sistema de Gestión  
de Capital Humano en el Hotel Pasacaballo**

**Autor: Adrián Fernández Alomá**

**Tutor(as): MSc. Damayse Pérez Fernández  
Ing. Lisbet Montalvo Fuentes**





# *Dedicatoria*

*A mis padres por haberme inculcado el hábito y la responsabilidad del estudio.*

*A mi esposa por su incondicional apoyo, amor y comprensión.*



# *Agradecimientos*

*Difícil tarea la de los agradecimientos ante cualquier acto que se acometa en la vida sobre todo cuando han existido tantas personas que han apoyado, creído y estimulado nuestra superación en el paso por la misma, es por ello que quiero emitir mis mayores votos de afecto incondicional e infinito, a los que de una forma u otra han hecho posible la culminación de este trabajo con su cariño, apoyo, estímulo, orientación y entrega para la materialización del mismo.*

*A todas aquellas personas que han puesto su granito de arena para la culminación de mis estudios; a los que me hicieron recuperar el aliento en los momentos más duros; a los que siempre tuvieron su fe y su confianza depositadas en mí; a los que me brindaron su comprensión en los momentos más estresantes y me siguieron apoyando a pesar de todo para que la realización de este sueño fuera posible.*

*Especial mención merece la Msc. Damayse Pérez Fernández por el privilegio de brindarme su incondicional tutoría.*

***Para todos, gracias, muchas gracias.***



*Pensamiento*

*“Todos y cada uno de nosotros paga puntualmente su cuota de sacrificio, conscientes de recibir el premio en la satisfacción del deber cumplido, conscientes de avanzar con todos hacia el Hombre Nuevo que se vislumbra en el horizonte”*

*Ernesto Guevara*



# *Resumen*

El presente trabajo se realizó en el Hotel Pasacaballo perteneciente al Complejo Hotelero Islazul de Cienfuegos, con el objetivo fundamental de establecer un procedimiento para realizar mejoras en los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel de modo que permita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Cubana 3001:2007.

Para dar consecución a este objetivo, se utiliza la tecnología de diagnóstico, la cual es una herramienta recomendada por el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano; también otras técnicas tales como tormentas de ideas, trabajo en equipo, revisión de documentos, observación directa y las relativas al enfoque a procesos; las cuales permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento.

Como principales resultados se proponen un conjunto de acciones de mejoras en los módulos con mayor número de debilidades: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Las mejoras están centradas en un procedimiento para la identificación, validación y certificación, un procedimiento para el proceso de Capacitación y Desarrollo y una propuesta de indicadores para medir el desempeño del proceso Selección e integración.

**Palabras Claves:**

Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH), Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH), Tecnología de Diagnóstico, Competencias laborales.



# *Summary*

The present work was carried out in the Hotel Pasacaballo belonging to the Hotel Complex Islazul of Cienfuegos, with the fundamental objective of establishing a procedure to carry out improvements in the processes of the System of Administration of Human Capital in the Hotel so that it allows the execution of the requirements settled down in the Norma Cuban 3001:2007.

To give attainment to this objective, the diagnosis technology is used, which is a tool recommended by the Pattern of Integrated Administration of Human Capital; also other such techniques as storms of ideas, work in team, revision of documents, direct observation and the relative ones to the focus to processes; which allow to enrich and to base the activities of the procedure.

As main results they intend a group of actions of improvements in the modules with more number of weaknesses: Labor competitions, Training and Development and Selection and Integration. The improvements are centered in a procedure for the identification, validation and certification, a procedure for the process of Training and Development and a proposal of indicators to measure the acting of the process Selection and integration.

**Key words:**

I model of Integrated Administration of Human Capital (MGICH), System of Administration of the Human Capital (SGCH), Technology of Diagnosis, labor Competitions



# *Índice*

<b>DEDICATORIA</b> .....	I
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	II
<b>PENSAMIENTO</b> .....	III
<b>RESUMEN</b> .....	IV
<b>SUMMARY</b> .....	V
<b>ÍNDICE</b> .....	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Capítulo I: Marco teórico referencial</b> .....	5
<i>1.1 Evolución de la Gestión del Capital Humano.</i> .....	6
1.1.1 Conceptualización de Gestión de Capital Humano. ....	11
1.1.2 Gestión del Capital Humano. ....	13
<i>1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos.</i> .....	14
<i>1.3 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH)</i> .....	15
1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano. ....	17
<i>1.4 Gestión por proceso.</i> .....	22
1.4.1 La mejora de procesos. ....	24
1.4.2 Mejoramiento continuo de los procesos. ....	25
<i>1.5 Tendencias actuales de la Gestión de Capital Humano en el sector turístico.</i> .....	27
<i>1.6 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano.</i> .....	28
<b>Capítulo II: Aplicación de la Tecnología de Diagnóstico del SGCH en el Hotel Pasacaballo</b> .	30
2.1 Caracterización general de la instalación. ....	30
2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH. ....	37
2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en el Hotel Pasacaballo. ....	39
<b>Capítulo III: Mejoras al Sistema de Capital Humano del Hotel Pasacaballo.</b> .....	45
3.1 Implementación del procedimiento para el estudio de los Procesos de Gestión: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración (Etapas I, II y III). ....	45
3.1.1 Análisis del proceso de Competencias Laborales. ....	45

3.1.2 Análisis del proceso de Capacitación y Desarrollo. . . . .	46
3.1.3 Análisis del proceso de Selección e Integración. . . . .	54
<b>CONCLUSIONES GENERALES. . . . .</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES. . . . .</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. . . . .</b>	<b>VIII</b>
<b>ANEXOS</b>	



# *Introducción*

La implementación de una gestión integrada de los recursos humanos posibilita a las empresas actuales adaptarse a los cambios originados en su entorno proporcionando una nueva estrategia y filosofía empresarial apoyada en la base de la participación en las acciones y la práctica del capital humano de la organización.

En los últimos años la Gestión del Capital Humano ha introducido nuevos cambios que resultan ser desafíos para todas las organizaciones de la nación, estos están dirigidos al enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias y la identificación de los aspectos de naturaleza intangible que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de cualquier sistema de Gestión de Recursos Humanos y en consecuencia de las entidades, por ello la importancia del factor humano ha aumentado considerablemente. Con todo, es fundamental resaltar que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Sánchez, 2001).

La optimización de la Gestión del Capital Humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que como es un capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

En correlación con los avances de la Gestión del Capital Humano, se deriva para el país la necesidad de hacer eficiente su economía y de desarrollar la capacidad competitiva. Las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos.

En Cuba se introduce el término capital humano definido por la NC 3000:2007 como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. Igualmente plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH) para el diseño e implementación de un SGICH, se basa en las competencias laborales.

Partiendo de la necesidad de mejorar el trabajo en este orden se identifican un conjunto de aspectos vitales para la Gestión del Capital Humano que deben ser perfeccionados. De esta manera incurrir en nuevos diseños, metodologías y procedimientos que permitan la gestión y mejora de los procesos de capital humano en las organizaciones.

En el análisis de las fortalezas y debilidades detectadas en la planeación estratégica del Hotel Pasacaballo se identifican: la desmotivación de los trabajadores y la baja eficiencia de la planta hotelera. Derivado del planteamiento anterior en los objetivos estratégicos concretamente en uno de ellos, se sostiene la necesidad de fortalecer y perfeccionar la Gestión de Capital Humano (GCH). En el estudio realizado se obtiene que los módulos con mayores irregularidades son: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración, conjuntamente está el incumplimiento de resoluciones e instrucciones emitidos por el Ministerio del Trabajo y del Turismo respecto a este tema, por lo que se supone con antelación que los módulos con mayores deficiencias conlleven a este resultado, no sucediendo así con el resto, en los cuales se ha trabajado con más énfasis, todo lo antes expuesto constituye la **SITUACIÓN PROBLÉMICA**.

**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:** ¿Cómo realizar mejoras en los procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel Pasacaballo?

**OBJETIVO GENERAL:** Implementar un procedimiento para mejorar procesos del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel Pasacaballo.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) existente en el Hotel Pasacaballo.
2. Desarrollar el enfoque a procesos en los módulos: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración.
3. Proponer acciones que tributen a la mejora de los subprocesos estudiados.

**JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:** La presente investigación se justifica a partir de los beneficios que aporta la implementación de un procedimiento para la mejora del proceso de GCH en el Hotel Pasacaballo, entre los que se encuentran la descripción y representación de actividades del proceso objeto de estudio, identificación de un conjunto de fortalezas y debilidades y proponer las respectivas medidas para darles solución, poner a disposición un grupo de herramientas propias en la temática, siendo estas necesarias en este tipo de estudio, lo cual está legislado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y además posibilita dar los primeros pasos, necesarios para la certificación de la NC 3001:2007 en el hotel.

## **TAREAS DE INVESTIGACIÓN:**

1. Realización de una búsqueda bibliográfica utilizando los recursos informáticos disponibles.
2. Redacción del marco teórico delimitando criterios de autores y procedimientos que posibiliten realizar estudios pertinentes en relación a la GCH.
3. Desarrollo de acciones de capacitación con el consejo de dirección relativas a la aplicación de la tecnología de diagnóstico.
4. Aplicación de la lista de chequeo establecida en la tecnología de diagnóstico, así como encuestas que permitan determinar la situación actual en cuanto a fortalezas y debilidades del SGCH.
5. Evaluación de las premisas y los módulos propuestos en la tecnología de diagnóstico indicada en la NC 3000:2007.
6. Desarrollo de un estudio específico en los módulos con menor evaluación, derivado de la valoración indicada en la tecnología de diagnóstico.
7. Propuesta de acciones de mejoras que tributen al perfeccionamiento de la GCH del hotel Pasacaballo.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Exploratoria.

Descriptiva.

## **ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN:**

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se realiza una revisión de la literatura relacionada con los recursos de las organizaciones entre los que se encuentra el capital humano; además se proporciona un acercamiento al enfoque de gestión basado en procesos, la gestión de competencias y el Modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano propuesto en las Normas Cubanas 3000.

Capítulo II: Se desarrolla el procedimiento para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano que incluye, a su vez, procedimientos de Gestión por procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano y de Gestión de Competencias propuesto por Covas Varela (2009), además se presentan las herramientas que se utilizan en su aplicación por ejemplo la tecnología de diagnóstico de la cual se obtendrá el módulo con menor evaluación y se describirá un procedimiento que solucione los problemas existentes en el mismo.

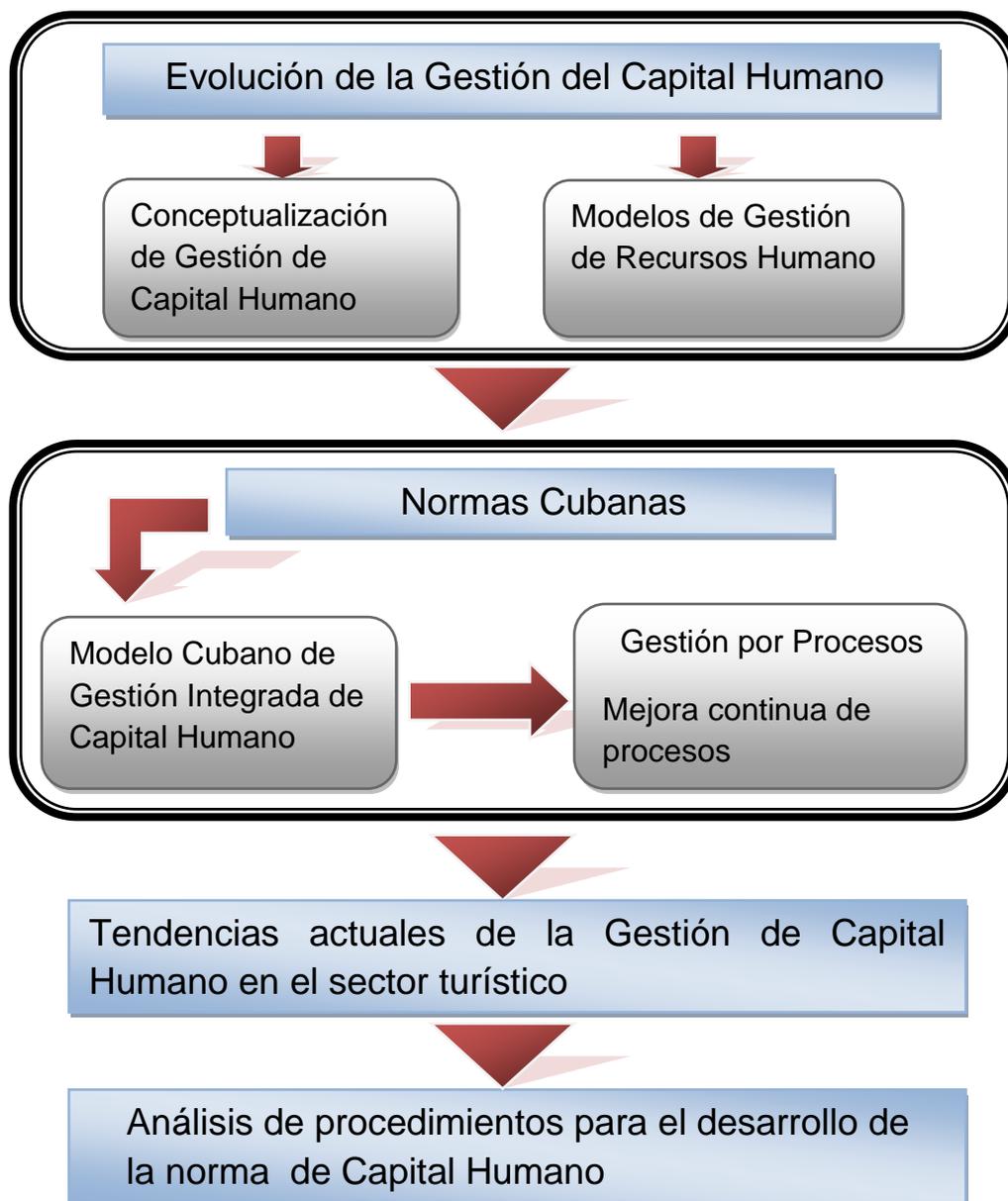
Capítulo III: Se implementa el procedimiento para gestionar procesos en los módulos relativos a: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Como resultado final se propone un plan de acción que tributa a la solución de los problemas detectados en los módulos estudiados.



# *Capítulo 1*

## Capítulo I: Marco teórico referencial

El presente capítulo desarrolla aspectos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), acentuados en la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) a partir de un enfoque por proceso y su mejoramiento continuo. Teniendo en cuenta la tendencia actual trabajada en Cuba, se realiza una búsqueda de las diferentes literaturas científicas sobre la temática abordada, desde el punto de vista teórico-práctico, retomando las técnicas y herramientas que se utilizan en este campo. En la Figura 1.1 se muestra el hilo conductor que ilustra la secuencia en que se desarrollan los temas mencionados anteriormente.



**Figura 1.1:** Hilo conductor marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración Propia.

## 1.1 Evolución de la Gestión del Capital Humano

Desde la más remota antigüedad, el hombre al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir o apoyar un liderazgo.

En el clan aparecen las primeras formas 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 de organización y de Gestión de los Recursos Humanos. (Hernández Cabrera, 2006)

Debido al surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, pero estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, estas se realizaban de forma esporádica, revestía poca dificultad y no había consecuencias por llevarlas a cabo de forma incorrecta y su importancia era poco relevante. Hasta hace pocas décadas, el Recurso Humano (RH), el personal o la mano de obra, era un recurso, considerado desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples por lo que no se necesitaban operarios de alta calificación, lo que permitía acceder a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues sobraban (De Miguel Guzmán, M.& Hernández Domínguez, H., 2009).

La evolución 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, dieron origen a 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, M.& Hernández Domínguez, H., 2009)

(Besseyre des Horts, C.-E., 1990) marca las diferentes designaciones que ha tenido esta actividad con el de cursar del tiempo:

- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

Las funciones de la dirección 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., González C. & Carola T., 2006).

A inicios del siglo XXI la dirección de Recursos Humanos transita de gerencial funciones relativas al: reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y las relaciones con los mismos en términos de: atención, disciplina, 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 & Hernández Domínguez, H., 2009)

Actualmente, las actividades de Recursos Humanos influyen enormemente 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.

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, están encaminados hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, sabiendo 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. González C.&Carola T., 2006). . Por consiguiente mejorar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y los sistemas de desarrollo pasarán a ser un asunto de necesidad económica". (De Miguel Guzmán, M.& Hernández Domínguez, H., 2009)

La gestión estratégica de la organización actualmente 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 Gestión de Recursos Humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Destaca (Cuesta Santos, A., 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.

### **Rasgos y Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos**

Cuesta Santos (2005), resume como los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, como los siguientes:

- Los RH 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 RH requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.

- 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**

La función primordial de la GRH es establecer un estudio del análisis de los puestos de trabajo por competencias ya que es fundamental, pues se caracteriza por constituir el sostén que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de RH. 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, 2011).

- *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).
- *Función de administración de personal:* Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- *Función de retribución:* Se trata de conseguir una estructura de salarios que cumpla tres condiciones:
  - Motivador
  - Internamente equitativo
  - Externamente competitivo

- *Función de dirección y desarrollo de RH:* Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- *Función de relaciones laborales:* Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- *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:**

Para Cuesta Santos(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.&González C., 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.

Dentro de 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, 2011).

Se puede apreciar cómo ha ido evolucionando la GRH y en qué se basa la misma para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico actual.

En la última década ha ocurrido un cambio de filosofía donde se deja de asumir al personal como un costo para considerarlo un recurso, y más recientemente como capital.

### **1.1.1 Conceptualización de Gestión de Capital Humano**

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento.

A continuación se presentan diferentes opiniones dadas por otros autores sobre Capital Humano:

- Se entiende por capital humano (CH) al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender. Euroforum (1998).
- Según Salazar (2000) el CH es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
- Este activo intangible es considerado como el talento de las personas que actúan en el ente y la capacidad de ellos para adaptarse a los cambios y aprender constantemente (Malgioglioed. al., 2001).
- El CH representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes según el autor Ordóñez (2002).
- Hernández (2006) plantea que el CH constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El CH depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

- El concepto de CH debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).
- La NC 3000:2007 lo define como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- Según Covas (2009) el CH no es más que el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros de una organización constituidos por conocimientos, aptitudes, habilidades, know-how, motivación, capacidad de liderazgo, capacidad de innovación, de adaptación y de creación de sinergias.
- Algunos autores opinan que es un componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.
- Otros lo definen como el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.
- Para otros autores se corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Concepto muy relacionado con el Diccionario Aristos, su definición abarca conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

En la presente investigación, se asume el concepto emitido por Covas Varela D. (2009) debido a que se considera uno de los criterios más actuales y ajustado al ámbito del que se investiga, puesto que resume de forma clara y precisa los conceptos expuestos por los demás autores consultados.

De tal forma se sintetizan los criterios anteriores para decir que el Capital Humano en lo adelante CH encierra la capacidad que tiene el personal de la organización de realizar diferentes funciones y que está condicionado por un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores.

La optimización del CH en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros, haciéndose necesario que el capital que aporta valor transite hacia la gestión del conocimiento.

Morales (2006) plantea la necesidad de transformar la GRH en la Gestión de Capital Humano (GCH) debido a que constituye el factor clave del proceso de dirección de las entidades con la participación cohesionada y consciente de dirigentes y trabajadores con lo que coinciden Cuesta (2008), Fleitas(2008) y Domínguez (2008).

### 1.1.2 Gestión del Capital Humano

A partir de que se asume el término de Capital Humano, se comienza hablar de Gestión del Capital Humano. Muchos autores lo asume como :”... un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.”

La Gestión del Capital Humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras la Gestión de Recursos Humanos se dirige a la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos. A continuación se muestra en tabla 1.1 un resumen de las relaciones de estos dos procesos por medio de dos variables.

**Tabla 1.1** Resumen de las relaciones existentes entre la GRH y la GCH. **Fuente:** Hernández (2006).

	Gestión de los Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano
Enfoque del proceso	Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.	Desarrollo cognoscitivo del ser humano.
Procesos que intervienen	Planificación. Organización, Selección del personal, Formación, Evaluación, Promoción y desarrollo, Retribución y estimulación, Seguridad y salud, Condiciones de trabajo, Comunicación e información.	Gestión del aprendizaje Gestión del talento

Hernández (2006), plantea que la Gestión del Capital Humano se basa en tres ideas esenciales:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Son socios de la organización: son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

La visión de Chiavenato en cuanto a la Gestión de Capital Humano es que las personas, bajo sus concepciones, invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones y las personas no son solos recursos sino que constituyen un alto grado de relevancia dentro de la organización a tal punto que pueden competir no solo con la tecnología y el mercado sino que pueden impulsarlos a estos. Los intereses de las personas influyen en el éxito organizacional; por lo que hay que prestar importancia al estudio de las necesidades de los Recursos Humanos como capacitación, seguridad, remuneración y motivación.

## 1.2 Transformaciones de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos

La GRH para lograr un avance significativo de las empresas en el entorno competitivo y tecnológico, se basa en la elaboración de diferentes modelos que se encargan de mejorar los sistemas de recursos humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordadas por varios autores las diferentes transformaciones que han obtenido **(Anexo 1)**.

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, A., 2005) plantea que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual Gestión de Recursos Humanos, 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 Cuba los estudios relacionados con el tema de la GCH tienen como principal referente, el modelo que refleja la familia de Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) (NC 3000-3002:2007) aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización de Cuba para certificar el sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) en las empresas.

### **1.3 Las Normas Cubanas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. (MGICH)**

En concordancia con los adelantos de la Gestión de los Capital Humano, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidades competitivas, estableciéndose las competencias en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, influye en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se aprecia en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano cubano.

La NC 3000: 2007 plantea la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles lograr un desempeño laboral superior.

Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como se refiere la NC 3000:2007, es un Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Cartaya, 2006).

La NC 3002:2007 plantea que el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales.

La empresa cubana, sigue como base y guía las Normas Cubanas de Gestión de los Recursos Humanos, que son parte integrante del MGICH, para poder diseñar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias.

Estas Normas son las siguientes:

- NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.
- NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.
- NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la implantación.

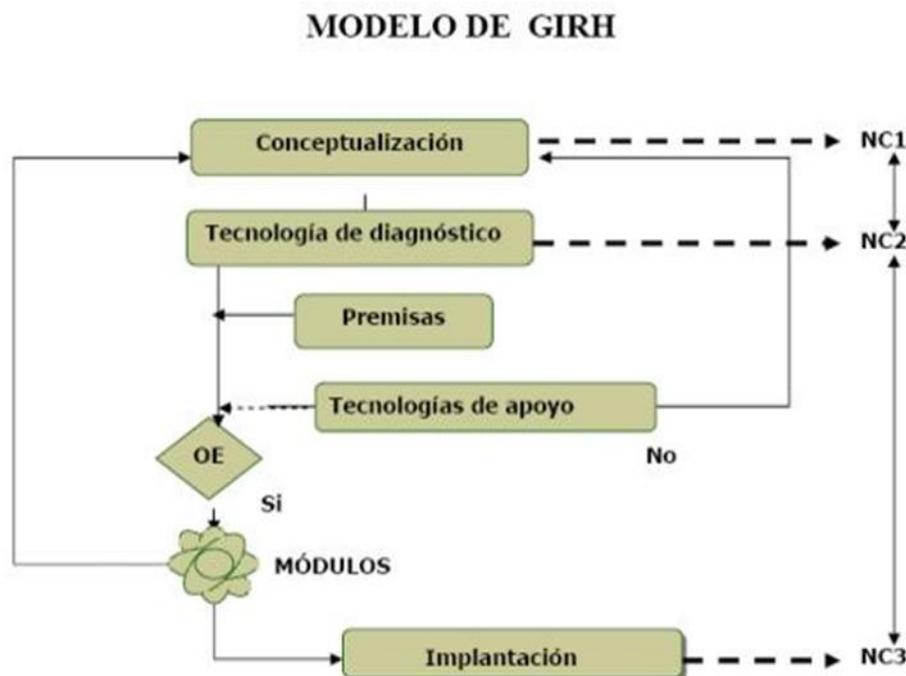
Para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano las organizaciones deben cumplir requisitos generales que se establecen en la Norma NC 3001:2007 y estos, en general, son:

- La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.
- La organización tendrá definida con los trabajadores y su organización sindical, la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- La organización deberá identificar los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de ésta norma.
- Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano por lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- La organización deberá cumplir con la legislación laboral vigente.

Seguidamente se explica en qué consiste el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como los requisitos que se debe cumplir para su implantación en la empresa cubana.

### 1.3.1 Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano cubano

El modelo de Gestión Integrada de Capital Humano inicia su ciclo con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. (Ver Figura 1.2)



**Figura 1.2:** Modelo de Gestión Integrada de Capital Humanos. **Fuente:** NC 3002:2007.

El modelo posee un enfoque de proceso y permite a la empresa cubana conocer el nivel de orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico posibilitando conocer el nivel de integración externa de la organización; la evaluación de los módulos que brinda a la empresa y el conocimiento del nivel de integración interna de la misma. El grado de integración interna y externa de la organización da a conocer el nivel de integración estratégica.

Se presenta cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del modelo, presentado por la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

1. La conceptualización del modelo: está dirigida a comprender por todos y cada uno de los trabajadores de la empresa los lineamientos y principios del SGICH referidos en la NC 3000:2007, así como el objetivo principal de la implantación del sistema y el esquema de trabajo que se ha de seguir para su desarrollo.

2. La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de Gestión del Capital Humano en la organización y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La tecnología de diagnóstico promete resultados que se plantean en la norma tales como:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, identificando el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la Gestión del Capital Humano con la estrategia empresarial.
- Muestra los procesos de la Gestión de Recursos Humanos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a la integración estratégica.
- Mediante el soporte informático permite el monitoreo sistemático de los avances que va alcanzando la empresa en lo referente a su integración estratégica y 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.

Las Normas para la implementación del SGICH deben garantizar en la empresa objeto de estudio las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la Gestión de Capital Humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la Gestión de Capital Humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Para que el resultado de la tecnología de diagnóstico aplicado a la empresa de con el nivel de orientación estratégica adecuado para la implantación del SGICH tiene que cumplirse, en su totalidad, la primera de las premisas planteadas anteriormente.

El MGICH está compuesto por un conjunto de módulos que se integran, teniendo como base las competencias laborales un rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

Los módulos del MGICH se representan en el siguiente esquema. (Figura 1.3)



**Figura 1.3:** Módulos del Modelo de GICH. **Fuente:** NC 3002:2007

Después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo en la organización, continúa el proceso, con la instrumentación de los módulos y según la NC 3002:2007, se debe desarrollar con el enfoque siguiente:

- Competencias laborales: la alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.
- Organización del trabajo: mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad y salud para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo y al incremento del valor agregado.

- Selección e integración de los recursos humanos: la alta dirección establece la política de selección e integración, la cual controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa, su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.
- Capacitación y desarrollo: a partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Estimulación material y moral: la estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social.
- Seguridad y salud en el trabajo: la seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).
- Evaluación del desempeño: proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.
- Comunicación institucional: la integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación, hombre a hombre resulta clave.

- Autocontrol: los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos. El autocontrol asegura que el SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Este módulo servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

La implantación del modelo comienza cuando todos los requisitos, antes mencionados, en la organización se cumplan.

Los resultados que se esperan por la implantación del MGICH están relacionados con los siguientes objetivos:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

El MGICH presentado en las normas cubanas deberá ser asumido de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias para optimizar la práctica mediante la adición de otras técnicas y herramientas que les permita obtener y mantener los resultados requeridos.

Después de su implantación, la organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de éste.

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.

## 1.4 Gestión por Proceso

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión (Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. & Tejedor Panchón, F. 2002). Los Sistemas de Gestión están fundamentados en el enfoque a procesos.

Según Villa González del Pino y Pons Murguía (2006), un proceso no es más que cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final definidos.

Los procesos pueden representarse, como aparece en la Figura 1.4. Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.



**Figura 1.4.** Esquema elemental de un proceso. **Fuente:** Rummler y Brache (1995).

Existen diferentes tipos de procesos a identificar dentro de las organizaciones. Una posible clasificación de los mismos se detalla a continuación (Raso, 2000).

**Procesos estratégicos:** tienen como fin el desarrollo de la misión y visión del servicio. Establece, revisan, actualizan la política y estrategia.

**Procesos operativos o clave:** son los que están orientados al cliente y los que involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización. Son la razón de ser del servicio y definen su actividad.

**Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos clave. Son los relacionados con Recursos Humanos, sistemas de información, financieros, limpieza, mantenimiento.

El enfoque basado en procesos se fundamenta en la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y sus interacciones permitiendo la cohesión de los principios, normas y valores que se pretenden transmitir y desarrollar. Si se adopta este enfoque en la gestión cotidiana de la organización entonces, los procesos son el hilo conductor que hace que esta sea un sistema dinámico y complejo.

La gestión por procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1988; Villa González y Pons Murguía, 2006).

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos (Beltrán Sanz, 2003):

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La implementación del modelo SGICH se desarrolla 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.

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.

#### **1.4.1 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:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Precisión de los objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollo de las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- 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, necesidades del cliente interno bien definidas, expectativas, establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

#### **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 que a continuación se describen:

- 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 pero 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 actuará 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.

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, 2001).

#### **1.4.2 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, 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, 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**

Las ventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

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

Las desventajas del mejoramiento continuo de procesos son:

- 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.
- 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.
- En vistas de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- 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.

## **1.5 Tendencias actuales de la Gestión de Capital Humano en el sector turístico.**

Chávez (2011) plantea que el turismo actualmente constituye una de las ramas de la economía que más ingresos y beneficios proporciona. Para muchos países constituye su actividad fundamental generadora de ingresos, empleo y desarrollo, por lo que es predecible que su importancia aumentará en los próximos años con respecto a las restantes industrias. El desarrollo del turismo está estrechamente ligado al recurso humano, quien desempeña un rol fundamental en dicha actividad. Una entidad turística con recursos humanos competentes, y conscientes de su compromiso, puede destacarse como poseedora de una significativa e importante ventaja competitiva.

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno.

Por el valor importante que tiene el capital humano, siendo economía, creador de los recursos materiales y financieros, es que la alta dirección en Cuba ha identificado este término como capital humano y no recurso humano. Además, es un término más integrador por considerar el mismo como ciencia, conciencia, donde se describe no sólo los conocimientos y habilidades, sino también los valores que como normas de conductas o comportamientos contribuyen a su mejor servicio en el contexto de nuestra sociedad socialista. ("Honestidad, Honradez, Solidaridad, Laboriosidad, Responsabilidad, Patriotismo, y Antiimperialismo"). Dándole una mayor proyección a la Norma Cubana que la define (Chávez, 2011).

### **Tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano.**

En la búsqueda realizada en la presente investigación no se identificaron criterios que posibilitarán definir las tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano en el Turismo. Chavez (2011) plantea los rasgos y tendencias fundamentales de la actual gestión, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- 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.

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La GRH demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información.

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.

### **1.6 Análisis de procedimientos para el desarrollo de la norma de Capital Humano**

En búsqueda realizada en investigaciones que anteceden a la presente tesis, con el objetivo de identificar los procedimientos utilizados para desarrollar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de la familia de normas NC 3000:2007, desde el curso 2007-2008 hasta la fecha actual, se obtuvo la existencia de diversos procedimientos que son aplicables a módulos específicos del Modelo de Gestión del Capital Humano, no de manera integrada.

Se identifica un procedimiento el cual es desarrollado por Covas (2009) que basa su diagnóstico en la aplicación de la tecnología destinada para tales efectos y del cual se derivan otros dos procedimientos:

- Procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en los módulos del SGICH.
- Procedimiento para el desarrollo de la gestión por competencias.

Estos procedimientos tienen definidas las herramientas aplicables al SGCH, así como los criterios para lograr una evaluación exhaustiva del sistema en dependencia de la organización estudiada. Se destaca por su generalidad al ser aplicado en empresas de diversos sectores: petrolero, alimenticio, educacional y turismo. Razones suficientes para justificar su implementación en la presente investigación.

A su vez, en la búsqueda realizada en esta investigación se identifican trabajos de diploma desarrollados por, Davis Llanes (2014), González Caneiro (2015), Rodríguez Rosell (2015), Díaz Mérida (2015), García Puentes (2015), aplicando el procedimiento expuesto anteriormente en dos instalaciones turísticas Hotel Pasacaballo y Sucursal Emprestur Cienfuegos respectivamente, lo que valida la aplicabilidad del procedimiento para el sector turístico, el cual será objeto de estudio en este trabajo de diploma.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- La Gestión del Capital Humano debe ser fomentada en las organizaciones debido a que son las personas el motor impulsor capaz de generar ventajas competitivas en todas las esferas.
- El Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto en la NC 3001:2007 debe ser asumido por las empresas cubanas de modo que cada organización identifique y desarrolle sus verdaderas competencias.
- El enfoque basado en proceso en los Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano es uno de los principios básicos para guiar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- Es identificado el procedimiento dado por Covas Varela, (2009) el cual se centra en el desarrollo de la tecnología de diagnóstico, en la gestión por proceso y por competencias, permitiendo desplegar acciones que posibilitan la mejora e integración del Sistema de Gestión de Capital Humano, siendo este el objeto de estudio en la presente investigación.



# Capítulo 2

## **Capítulo II: Aplicación de la Tecnología de Diagnóstico del SGCH en el Hotel Pasacaballo**

El presente capítulo se enfoca en el procedimiento para la implantación del MGICH elaborado por Covas Varela, (2009) el cual se llevará a cabo en el Hotel Pasacaballo. Se destacan las primeras tres etapas de este procedimiento que contienen la aplicación de la Tecnología de diagnóstico y la evaluación de premisas y módulos, de estos se seleccionaran los de menor evaluación para su posterior análisis en el Capítulo 3. Además se proponen acciones correctivas que contribuyan a la solución de las debilidades detectadas durante la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico en la entidad.

### **2.1 Caracterización general de la instalación**

El Hotel Pasacaballo fue inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el 18 de Julio de 1976, pertenece al Grupo Hotelero Islazul y recibe cada año turistas de rango nacional e internacional a los que brinda un acogedor servicio de hospedaje. Este emblemático hotel que custodia junto a la Fortaleza Nuestra Señora de Los Ángeles la estrecha entrada de la Bahía Cienfueguera, a 22 Km del centro histórico, cuenta con 188 habitaciones climatizadas con capacidad para 392 clientes y acondicionadas por el equipo de Ama de Llaves, servicio de agua caliente y fría, TV por cable, minibar, teléfono, entre otras ofertas destinadas al turismo nacional e internacional. El Hotel posee además Piscina, Ranchón y Bar Cafetería, así como un espectáculo de animación que hace agradable la estancia en el lugar. Su atractivo fundamental es la bahía y el entorno pues está rodeado de una naturaleza extraordinaria.

El nombre de Pasacaballo es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la Bahía de Jagua para tomar la ruta hacia la rica Villa de la Santísima de Trinidad.

En sus años de servicio el Hotel ha sido visitado por numerosas personalidades del Mundo artístico, científico, deportivo, cultural, sin infirmar hombres de amplio bregar por las esferas de la vida política nacional e internacional.

Desde que el cliente arriba al hotel desea disfrutar de excelentes servicios, para ello la instalación tiene habilitadas las siguientes áreas:

- Recepción
- Bares
- Piscina

- Restaurante
- Recreación
- Limpieza
- Cocina

Los servicios en la instalación se distribuyen:

- Gastronomía
- Recreación
- Otros Servicios
- Restaurante internacional El Paisaje
- Piscina
- Tienda
- Restaurante especializado El Ranchón
- Salvavidas
- Servicios Médicos
- Cafetería Las Golondrinas
- Sala de Fiestas
- Snack Bar
- Bar Lobby

Como parte del desarrollo integral y sistémico de nuestra Organización, la Empresa Islazul Cienfuegos inició en el 2001 sus trabajos para el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, logrando certificar su Contabilidad en el 2003, fue aprobado su Diagnóstico Empresarial el 18 de Abril del 2005 y pasa a ser la Empresa Islazul Cienfuegos, al aprobarse su Expediente, el 26 de Diciembre del 2006, encontrándose actualmente en la implantación del Sistema Diseñado cumplimentando el Cronograma elaborado a tal efecto.

### **Planeación estratégica**

El hotel siendo parte del complejo presenta también como objeto social:

1. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
2. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extra hoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
5. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
8. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas mineros medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajos distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
10. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.

11. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
12. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del Sistema de Turismo, en pesos convertibles.
13. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

### **Misión**

“Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en el Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la Hospitalidad y Cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente”.

### **Visión**

“Somos El Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional”.

La entidad cuenta con un Sistema Integral de Atención al Hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente y ha perfeccionado su Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que le permiten dar continuidad al desarrollo de la Organización.

Al realizar un análisis del macro y micro entorno de la empresa se identifican sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, cada una de ellas son expuestas a continuación:

### **Debilidades**

1. Deficiente comercialización de nuestro producto turístico.
2. Deficiente promoción y comunicación del producto turístico.

3. Desmotivación de nuestros trabajadores.
4. Falta de integración cultural con el producto turístico.
5. Baja Eficiencia Económica en la Planta Hotelera.
6. Insuficiente aplicación del Sistema de Control de la Calidad.
7. Inconsistencia del presupuesto de ingresos aprobado por deficiencias en la elaboración del mismo.

### **Amenazas**

1. Disminución del arribo del turismo internacional dada la crisis económica internacional y la influencia de enfermedades.
2. Deficiente interrelación de trabajo entre las AA/VV del territorio, (Cubanacan y Havanatur), y EL Complejo Hotelero, en la formación de nuevas ofertas.
3. Fuerte competencia de otras cadenas hoteleras de mayor estrellaje y de casas particulares que inciden en la comercialización internacional.
4. Insuficiente autonomía empresarial para flexibilizar precios.
5. Bajos niveles de Eficiencia Económica.
6. Existencia de la doble moneda.
7. Desconocimiento de los turoperadores extranjeros en las ofertas actuales de nuestro producto turístico.

### **Fortalezas**

1. Variedad del Producto Turístico.
2. Disponibilidad habitacional.
3. Precios Atractivos.
4. Explotación de la Bahía y Ciudad Patrimonial
5. Desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
6. Preparación técnica, profesional del personal.
7. Oferta sana, sostenible y segura

## **Oportunidades**

1. Desarrollo industrial del territorio.
2. Situación geográfica.
3. Desarrollo de Eventos.
4. Disponibilidad de vías de acceso a la ciudad por vía aérea, marítima y terrestre que facilitan el arribo del turismo.
5. Decisión de la dirección del país y el territorio de desarrollar el turismo.
6. Presencia de arraigados valores históricos culturales.
7. Hospitalidad, cultura y educación de nuestro pueblo.

## **Objetivos estratégicos del complejo hotelero Islazul Cienfuegos hasta el año 2017.**

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. Lograr posicionar el destino ISLAZUL Cienfuegos como destino turístico patrimonial en el país. Cumplir el Plan de Turistas Días.
3. Mejorar de forma continua el producto turístico.
4. Alcanzar resultados superiores en la Defensa, Seguridad, Protección y Acciones de Control, fortaleciendo el estado político, moral y disciplinario, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción e ilegalidades.
5. Fortalecer y perfeccionar la Gestión del Capital Humano (GCH) en el Complejo Islazul Cienfuegos.

## **Composición de la Plantilla y estructura organizativa del hotel**

- Análisis del Área de Recursos Humanos (RRHH)

El Hotel Pasacaballo tiene dentro sus áreas de resultados claves, la de RRHH que brinda especial atención a los mismos, trazándose cada año objetivos con metas superiores de trabajo, estos para el 2017 son:

1. Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en los RRHH.
2. Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea principal de preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del sector y en la lucha contra el delito y la corrupción, disminuyendo la aplicación de medidas disciplinarias

3. Trabajar en función de alcanzar mayor eficiencia en los indicadores económicos relacionados con los recursos humanos, logrando que el gasto de salario por peso de ingreso no supere el valor de 0,21.
4. Evaluar al 100% de los cuadros, durante el primer trimestre del año desarrollando procesos evaluativos críticos y verdaderamente educativos, donde se refleje tanto las capacidades y cualidades del cuadro, como sus dificultades y deficiencias, según los resultados concretos de su gestión de dirección en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
5. Realizar encuestas trimestralmente para valorar el nivel de satisfacción de los trabajadores y la eficiencia de la gestión de los recursos humanos.
6. Elevar el nivel de preparación e idoneidad de los trabajadores, a través de cursos coordinados con la escuela de hotelería y turismo y otros organismos, apoyados además en los entrenadores internos, según diagnóstico de recursos humanos, donde el 100% de los trabajadores reciban al menos una acción de capacitación al año.
7. Es de gran interés destacar que de los objetivos mencionados anteriormente, el primero constituye la herramienta fundamental a tener en cuenta en la presente investigación, para dar cumplimiento al mismo.

El Hotel Pasacaballo cuenta con una plantilla aprobada de 75 trabajadores, distribuidos de cómo se muestra en el **Anexo 2**.

### **Estructura organizativa del hotel**

La estructura organizativa del hotel es aplanada y facilita el nivel de gestión en la organización tal y como se ilustra en el organigrama (Ver **Anexo 3**).

Del análisis realizado a partir de la proyección estratégica, particularmente el objetivo estratégico número 5, teniendo en cuenta la orientación por parte de la organización superior relacionada con la necesidad de dotar a la Gestión de los recursos humanos en el sector turístico con enfoques actuales y según lo establecido por las disposiciones vigentes del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, además de un conjunto de debilidades detectadas por la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) se identifica la necesidad de formalizar estudios relativos al perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano de la instalación. Para ello se escoge el procedimiento diseñado por Covas Varela, (2009) partiendo de la aplicación de la tecnología de diagnóstico como herramienta que permite evaluar la situación actual del sistema de capital humano y elaborar los planes de acciones que faciliten el proceso de certificación de los sistemas mencionados anteriormente.

En el siguiente epígrafe se resume el procedimiento que posibilita el desarrollo de esta herramienta de diagnóstico para su cumplimiento y en el caso de los módulos se procede, en el Capítulo 3, al estudio de los de menor evaluación.

## **2.2 Procedimiento para la implantación del MGICH**

En este epígrafe se expone el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009), conformado por 4 etapas fundamentales que permiten el cumplimiento de los requisitos propuestos en la NC 3001:2007 y la implantación del MGICH. En el **Anexo 4** y **Anexo 5** se muestran los flujogramas de pasos a seguir, de los cuales se realiza un resumen a continuación.

### **Etapas 1: Organizativa**

#### Paso 1. Conformación del equipo de trabajo:

Se organiza un equipo de trabajo para realizar y coordinar todas las actividades referentes al proceso de implantación. Este paso es muy importante ya que se discuten las decisiones en un equipo y se trabaja por consenso.

#### Paso 2. Definición de alianzas estratégicas:

Las alianzas estratégicas son importantes para las empresas ya que se necesita de asesoramiento y dirección en las actividades que se realizan además de la gran importancia que tiene para el territorio establecer redes de cooperación con las demás instituciones.

#### Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo:

Los objetivos se definen en cada una de las etapas para la ejecución de cada paso del procedimiento.

El objetivo fundamental es el desarrollo de acciones que complementen el cumplimiento de los requisitos de las normas cubanas para la implantación del MGICH.

En la programación del cronograma de trabajo se establecen fechas posibles y acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo fundamental, además se planifican talleres para debatir sobre los temas y herramientas a utilizar.

### **Etapas 2: Cognoscitiva**

#### Paso 4. Capacitación del equipo de trabajo:

El trabajo de preparación efectiva parte de los siguientes criterios:

1. Necesidad de estudiar y entender de manera colectiva el enfoque y principales planteamientos que son asumidos en el Modelo Cubano para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) como por ejemplo: conceptos, competencias, procedimientos, modelo y procesos.

2. Definir el taller como la forma de aprendizaje adecuada que permitía cumplir con el objetivo planteado.
3. Necesidad de estudiar la tecnología de diagnóstico antes de ser aplicada.

En el taller se discuten las formas de aplicación de las herramientas seleccionadas, quiénes serán los responsables por áreas, procesamiento de la información y rendición de los primeros resultados.

### **Etapa 3: Evaluación del MGICH**

#### Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico:

Se discuten entre los miembros del equipo de trabajo las herramientas que se van a utilizar en la etapa de evaluación del sistema para el cumplimiento de los objetivos.

La tecnología de diagnóstico (ver **Anexo 6**), como herramienta creada para la evaluación del sistema, se aplica a los directivos del Consejo de Dirección y a los Especialistas de RRHH con el objetivo de buscar un consenso entre los dos criterios.

#### Paso 6. Evaluación de premisas.

En esta etapa se aplican las herramientas consensuadas en el paso anterior para diagnosticar el estado de cumplimiento de las premisas como requisito para continuar con la aplicación del procedimiento en la implantación del MGICH.

Para alcanzar el estado de cumplimiento la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica.

El rigor que presenta la escala de medición es alto ya que para cumplir con los requisitos que mide la encuesta, la empresa debe demostrar un alto nivel estratégico.

#### Paso 7. Definición y planificación de acciones correctivas para alcanzar las premisas.

Luego de evaluarse el nivel en que se encuentran las premisas, en el caso de que los resultados no sean los esperados, se definen acciones correctivas para alcanzar las premisas.

#### Paso 8. Retroalimentación sobre evaluación de premisas.

En este paso se comprueba y verifica que todas las premisas se cumplan como requisito de las Normas Cubanas para continuar con la implantación del MGICH. Si no se cumplen estas premisas se retorna a las actividades de evaluación de las premisas.

## **Etapa 4: Implantación del MGICH**

### Paso 9. Gestión por procesos en la GICH:

El procedimiento que se presenta es el resultado del estudio y análisis del procedimiento para la gestión por proceso que refiere Pons, R. (2006) y Cáravez, Y. (2005, 2006). A continuación se describen en detalle, las etapas y actividades correspondientes al procedimiento diseñado para la Gestión por Procesos en la GICH y el flujograma del procedimiento seguido para cumplir dichos objetivos se expone en el **Anexo 7**.

### Paso 10. Gestión de competencias:

Para dar cumplimiento a este paso del procedimiento, se genera otro procedimiento que se muestra en el **Anexo 8**.

## **2.3 Aplicación del procedimiento descrito para la implantación del MGICH en el Hotel**

### **Pasacaballo**

El presente epígrafe presenta el procedimiento antes definido para la implantación del MGICH en el Hotel Pasacaballo.

### **Etapa 1: Organizativa**

#### Paso 1. Conformación del equipo de trabajo

Se trabaja de forma conjunta para la conformación del equipo de trabajo, los integrantes se muestran a continuación:

1. Consejo de dirección del hotel conformado por 18 directivos dentro de los cuales se encuentran los jefes de cada área.
2. Directora de Recursos Humanos del Hotel Pasacaballo.
3. Profesores (1) y estudiantes (1) de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos
4. Especialistas (2) de RRHH del Hotel Pasacaballo

#### Paso 2. Definición de alianzas estratégicas.

Se aprueba y actualmente se ejecuta un proyecto de investigación coordinado por la Universidad de Cienfuegos para orientar y desarrollar el trabajo científico tanto en su aspecto teórico como empírico con el Hotel Pasacaballo.

#### Paso 3. Definición de objetivos y cronograma de trabajo.

El objetivo es implementar el MGICH en la entidad para mejorar los resultados de la misma y lograr un desempeño laboral superior. Se realizan cronogramas de trabajo y se establecen las fechas inmediatas para el cumplimiento de este objetivo; un ejemplo de cronograma de trabajo es el que se expone en el **Anexo 9**.

## **Etapas 2: Cognoscitiva.**

### Paso 4. Capacitación al equipo de trabajo.

Se realizan talleres con el objetivo de estudiar y analizar la tecnología de diagnóstico. Como parte de la concepción del modelo planteado por el Ministerio del Trabajo es necesario entender la tecnología propuesta y además considerar aspectos como viabilidad práctica, procesamiento estadístico y complejidad.

Observaciones:

- Se considera adecuado aplicar por separado a los especialistas de recursos humanos y al consejo de dirección dicha herramienta, considerando las diferencias en la percepción y conocimiento de cada variable que ambos grupos poseen.
- Durante el taller, el equipo de trabajo, pudo apreciar el interés de cooperación por parte del consejo de dirección con el presente estudio y los posteriores que se deriven de los resultados del mismo, puesto que quedaron convencidos de la repercusión positiva que llevará consigo la presente, para el hotel.
- Se pudo apreciar también la desarrollada cultura sobre el tema que poseen los miembros del consejo de dirección y los especialistas en RRHH lo que facilita la aplicación de la herramienta, proporciona respuestas objetivas y garantiza resultados veraces.
- Se valora además la factibilidad de aplicar otras cinco encuestas con el objetivo de evaluar el trabajo en equipo de la organización, la composición de los equipos, el liderazgo y el diagnóstico de procesos y los niveles de comunicación y participación en la instalación. Dichas encuestas, al igual que la tecnología, se encuentran validadas según su aplicación en un estudio realizado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo en el proyecto nacional Nuevas Formas de Organización.
- Se decide realizar un segundo y último taller con el propósito de arribar a un consenso entre las opiniones de las partes implicadas en la aplicación de las herramientas en caso de no haberlo.

### **Etapa 3: Evaluación.**

#### Paso 5. Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico.

Se determinan los métodos más adecuados y las herramientas a utilizar según lo estudiado en el paso anterior. La selección de las herramientas a utilizar (ver **Anexo 10**) se realiza por acuerdo entre todos los miembros del equipo de trabajo.

Se utiliza para procesar la información con la Tecnología de Diagnóstico el Microsoft Excel, según programa diseñado y aportado por Melo Crespo (2006), consultor de la Empresa GECYT, cuyo objetivo es permitir el procesamiento de los datos recogidos con dicha herramienta exponiendo el nivel de integración externa, interna y estratégica que posee la organización. Se muestra en el **Anexo 11** la presentación de este programa.

#### Paso 6. Evaluación de premisas.

Según lo declarado en el paso anterior se aplica la Tecnología de Diagnóstico y se evalúan las 5 premisas, cuyos resultados se muestran en el **Anexo 12** y en el cual se puede visualizar que no existe una orientación estratégica en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH) de la organización evaluada según la NC 3002:2007. Ninguna de las premisas se cumple y ambos grupos de encuestados coinciden en ello, siendo la más crítica la de Clima Laboral Satisfactorio. Al mismo tiempo se observa que no existe consenso entre el criterio de los especialistas en recursos humanos y el consejo de dirección en la categoría de evaluación otorgada, para las premisas y módulos del SGICH por lo que se precisa del desarrollo de un segundo taller entre estas partes, para obtener una evaluación única.

En el **Anexo 13** se muestran la comparación entre los promedios de puntuaciones de la Tecnología de Diagnóstico que arrojaron los dos grupos de encuestados, la misma se conforma con el objetivo de mostrarla en el último taller realizado y de esta forma lograr el consenso entre las partes. Para obtener la escala original de la Tecnología de Diagnóstico (Alto, Medio o Bajo) se usan los siguientes rangos: de 5-7 Bajo; de 7,1-12,9 Medio; de 13-15 Alto.

#### **Evaluación de las premisas y módulos a partir de la aplicación de la tecnología de diagnóstico.**

En las **Tablas 2.1 y 2.2** que se exponen a continuación se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de las premisas y los módulos donde se muestra el consenso obtenido en ambos grupos de encuestados.

**Tabla 2.1: Consenso obtenido sobre la evaluación de las premisas. Fuente: Elaboración propia.**

<b>EVALUACIÓN DE LAS PREMISAS</b>	<b>CONSENSO</b>
Clima laboral	Medio
Participación efectiva de los trabajadores	Medio
Orientación estratégica	Alto
Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH	Alto
Liderazgo en la gestión de los RRHH	Alto

**Tabla 2.2: Consenso obtenido sobre la evaluación de los módulos. Fuente: Elaboración propia.**

<b>EVALUACIÓN DE LOS MÓDULOS</b>	<b>CONSENSO</b>
Estimulación moral y material	Bajo
Organización del trabajo	Bajo
Capacitación y desarrollo	Medio
Competencias laborales	Bajo
Autocontrol	Medio
Evaluación del desempeño	Medio
Selección e integración SST	Medio
Comunicación institucional	Bajo

Según Covas (2009) para alcanzar el estado de cumplimiento de las premisas del MGICH todas las variables tienen que estar evaluadas en un nivel alto con excepción de tres variables que pueden estar evaluadas en nivel medio (lo que significa no puede haber ninguna variable en nivel bajo), esto quiere decir que, la evaluación de las premisas tiene que superar el 94% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica. En el caso específico del hotel se obtienen 6 variables evaluadas de medio, 4 de bajo y 3 de alto, no cumpliéndose lo establecido según lo expresado anteriormente. Por lo que la valoración de las premisas no supera el porcentaje establecido, obteniéndose un 80,70% del nivel de cumplimiento de los requisitos para que exista orientación estratégica. Concluyéndose que la instalación debe elaborar un programa de acciones que conlleve al cumplimiento de lo establecido en las premisas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos. El plan de acción se muestra en el **Anexo 14**.

Luego del consenso en la evaluación de los módulos como se muestra en la **Tabla 2.2** se ratificaron los módulos de Estimulación moral y material, Organización del trabajo y Competencias laborales y comunicación institucional como los de menor evaluación, en el caso del consejo de dirección el mínimo puntaje es otorgado a la Estimulación moral y material seguido por la Organización del trabajo, y con los Especialistas en Recursos Humanos sucede lo contrario, por lo que se aplica la lista de chequeo para el autocontrol del SGICH (ver **Anexo 15**), diseñada por González Álvarez (2010), con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades en cada módulo, y de este análisis seleccionar el de mayor número de debilidades. Los resultados obtenidos se muestran en la **Tabla 2.3**

**Tabla 2.3: Total de fortalezas y debilidades por módulo. Fuente: Elaboración propia.**

Módulos	Fortaleza	Debilidad
Competencias laborales	1	10
Selección e integración	18	5
Capacitación y desarrollo	17	8
Evaluación del desempeño	13	2
Comunicación institucional	13	2
Estimulación moral y material de los trabajadores	12	1
Autocontrol del SGICH	3	0
Administración del capital humano	34	0

Se puede apreciar que los módulos con mayor número de debilidades son Competencias laborales, Capacitación y desarrollo y selección e integración. Luego de analizar tanto los resultados de la Tecnología de Diagnóstico aplicada como los de la Lista de Chequeo, se observa que en ambos resalta el módulo de Competencias Laborales como el de mayor problema, por lo que la empresa decide escoger este para ser estudiado seguidamente, capacitación y desarrollo y luego selección e integración.

En el Capítulo 3 se exponen los pasos que permiten el perfeccionamiento de cada módulo mencionado anteriormente, el análisis fue desarrollado de conjunto con los especialistas de capital humano, el cual responde a los requerimientos establecidos en la NC 3000:2007 con el objetivo de solucionar las debilidades detectadas.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- Debido al imperativo de realizar estudios que al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sector turístico y según lo establecido por las disposiciones vigentes de Ministerio del Trabajo y Seguridad Social se identifica la necesidad de formalizar estudios en dirección al cumplimiento de estos objetivos. Para lo cual se implementa el procedimiento diseñado por Covas Varela (2009).
- Para complementar los pasos del procedimiento antes mencionado se lleva a cabo, a partir del trabajo desarrollado en conjunto con los especialistas de Recursos Humanos y el Consejo de Dirección del hotel, la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico, obteniéndose que el Hotel Pasacaballo no presenta una adecuada orientación estratégica, siendo además detectadas otras debilidades relativas a lo establecido en las premisas y los módulos que constituyen la Gestión del Capital Humano, para lo cual se realiza un plan de mejoras.
- Luego de aplicar la Tecnología de Diagnóstico y la lista de chequeo para el autocontrol del SGICH, se concluye que los módulos con menor evaluación son: Competencias laborales, Competencias laborales, Capacitación y desarrollo y selección e integración por lo cual se desarrolla un procedimiento para perfeccionar cada módulo cuyos resultados se muestran en el Capítulo 3 de la presente investigación.



# *Capítulo 3*

### **Capítulo III: Mejoras al Sistema de Capital Humano del Hotel Pasacaballo.**

En el presente capítulo se implementa el resto de los pasos del procedimiento dado por Covas (2009), los cuales que permiten dotar a los módulos establecidos en el SGICH de un enfoque a procesos. Este procedimiento es aplicado a tres módulos en los cuales se identificaron un mayor número de incumplimientos de requisitos en el Sistema de Gestión de Capital Humano del Hotel Pasacaballo. La aplicación del procedimiento permite lograr la realización de un conjunto de propuestas que conforman posibles soluciones a las deficiencias identificadas.

#### **3.1 Implementación del procedimiento para el estudio de los Procesos de Gestión: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración (Etapas I, II y III)**

En el capítulo anterior se identificó que existen en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano del Hotel Pasacaballo tres módulos que presentan deficiencias y obstaculizarían el desarrollo exitoso del sistema de gestión que se pretende implementar a saber: Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Por lo que se procederá a desarrollar el procedimiento propuesto por Covas (2009), que posibilita el empleo de herramientas del enfoque a procesos y de esta manera se podrán proponer acciones de mejora que tributen al mejoramiento de estos módulos, de esta manera se le da cumplimiento a uno de los requerimientos establecidos en los nuevos estándares relativos a la Gestión de Capital Humano, referido al desarrollo del enfoque a procesos en esta gestión.

##### **3.1.1 Análisis del proceso de Competencias Laborales**

El análisis de este proceso fue desarrollado como parte de un proyecto de curso de cuarto año de la carrera de Ingeniería Industrial, al cual responden como autoras Rosa Godoy & Ravelo Peña (2015). En esta investigación las autoras desarrollan el mapa SIPOC, la Ficha del Proceso, proponen indicadores para medir el desempeño del proceso y por último identifican las debilidades relativas al proceso estudiado y proponen un conjunto de acciones de mejoras a partir de utilizar las 5W y 1H.

Una de las debilidades detectadas, la cual posee prioridad No.1, luego de aplicar la UTI, es la relativa a la carencia de un procedimiento que estandarice los pasos necesarios para desarrollar el proceso de competencias laborales.

El procedimiento es desarrollado en la presente investigación, y es elaborado de conjunto con los especialistas de capital humano, para la determinación de competencias laborales en el hotel Pasacaballo se tienen en cuenta los requisitos establecidos en la NC 3000: 2007. Este procedimiento se divide en varios puntos los cuales se desglosan en el **Anexo 16**.

### **3.1.2 Análisis del proceso de Capacitación y Desarrollo**

A continuación se implementa el paso 9 del procedimiento dado por Cavas, 2009 en el proceso de Capacitación y Desarrollo en el Hotel Pasacaballo, perteneciente al Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Cienfuegos, logrando la identificación de debilidades, así como las propuestas que conforman posibles soluciones a las deficiencias identificadas.

El procedimiento de Gestión por Procesos en la GICH es aplicado en la instalación hotelera de Pasacaballo, donde, hasta el momento, no se ha implementado este paso del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. A continuación se da respuesta a la aplicación del procedimiento en el proceso objeto de estudio.

#### **Etapa I: Caracterización del Proceso en estudio**

- Descripción del contexto

Para poder implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano una de las cuestiones fundamentales que plantean las Normas Cubanas 3000:2007 es el enfoque de Gestión por procesos en la Gestión Integrada del Capital Humano. Con este objetivo se muestra a continuación la caracterización del proceso de capacitación y desarrollo, su evaluación y las propuestas de mejora a dicho proceso en el Hotel.

En la presente tesis se analiza el proceso de Capacitación y Desarrollo, debido a que es uno de los módulos con menor puntuación obtenido en la tecnología de Diagnóstico aplicada en la entidad. Además de ser un aspecto del objetivo II de trabajo, a lograr en el año 2016 por el Hotel, al pretender alcanzar la correcta preparación de sus trabajadores.

#### **Caracterización del proceso Capacitación y Desarrollo en el Hotel Pasacaballo**

La capacitación y desarrollo de los trabajadores de la entidad está llevada a lograr Recursos Humanos bien preparados que le permita desde sus puestos de trabajo ser más creativos e incorporar soluciones nuevas, procesos permanentes y planificados concebido para el desarrollo de los mismos, de modo que los trabajadores estén aptos para responder a las exigencias del proceso de prestación de servicios de los que forman parte. La estrategia de capacitación en dicho Hotel, tributa a la Misión, Visión y objetivos del área de Recursos Humanos que a su vez, están en directa correspondencia con el resto de los objetivos. Estas estrategias contienen las acciones diseñadas a nivel de entidad, los requerimientos esenciales para ejercer con éxito las funciones inherentes al cargo y la superación, preparación y desarrollo sistemático.

La capacitación es vital e importante, ya que se potencia de manera directa al trabajador siendo este capaz de lograr un buen desempeño, encaminado a la solución de los problemas y a una actitud de cambio en la organización, logrando un colectivo con una alta profesionalidad. A través del plan de capacitación controlado de forma individual para los diferentes puestos de trabajo, mediante los DNA (Diagnósticos de las necesidades de capacitación) primera etapa se confecciona el plan de capacitación anual en el Complejo Hotelero Islazul, que además contiene una estrategia para la labor educativa y política-ideológica expresada a través del programa de la batalla de ideas.

La capacitación para los trabajadores tiene dentro de sus planes, el recibimiento de cursos, talleres y diplomados para su capacitación de acuerdo a las brechas de conocimientos detectadas en sus evaluaciones y plasmadas en sus DNA y son controlados por los cursos plasmados en el plan de la Entidad y revisados por el director de la empresa.

Actualmente en el Complejo Hotelero el proceso de Capacitación y Desarrollo para trabajadores presenta carencias de documentación para regirse y controlarse, debido a que no se posee mapas o fichas de este proceso, por lo que no se puede observar con facilidad como ocurre y circula la información de este proceso dentro de la propia entidad. Además no posee un procedimiento documentado por el cual la entidad pueda regirse y lograr la capacitación de sus trabajadores con eficiencia.

Este proceso no es controlado, ni evaluado debido a que los indicadores que posee son muy pobres para poder examinar a este proceso desde su inicio hasta su fin, necesitando que este sea evaluado trimestralmente en todas sus dimensiones para lograr una capacitación eficaz en dicho Complejo Hotelero.

El proceso de capacitación se desarrolla mediante las indicaciones que establecen las legislaciones laborales siguientes:

- Resolución 29/2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- Ley 116. Código del Trabajo 2014.
- Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.
- 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.

El proceso tiene como entradas:

- Resoluciones, normas y leyes relacionadas con la Capacitación.
- Instrucciones y orientaciones.
- Capacitadores.
- Procedimiento y orientaciones.
- Personal que será formado.

Las salidas de este proceso son las siguientes:

- Plan anual de Capacitación individual.
- Nuevos conocimientos adquiridos.
- Certificados
- Plan anual de capacitación por área.
- Plan anual de capacitación de la Entidad.

Los actores involucrados en la actividad son:

Proveedores:

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Dirección de Recursos Humanos.
- Ministerio del Turismo (MINTUR).
- Centro de Capacitación.
- UCF.
- Otros centros educacionales reconocidos por el MINTUR.
- Trabajadores.
- Cuadros y reservas.
- Complejo Hotelero Islazul.

Clientes:

- Trabajadores.
- Dirección de RR.HH
- Cuadros y reservas
- **Identificación de subprocesos**

El subproceso que conforma el proceso de Capacitación y Desarrollo identificado por el equipo de trabajo en función de lo planteado en la NC 3001:2007 es:

1. Proceso de Capacitación y desarrollo para trabajadores

Se define este subproceso debido a que la capacitación y desarrollo de los trabajadores en la entidad tiene una gran connotación para el desarrollo de los empleados.

Se elabora el mapa SIPOC, la Ficha del Proceso y el Procedimiento para lo cual pueden consultarse los **Anexos 17,18 y 19** respectivamente.

**Etapas II: Evaluación del proceso en estudio**

- **Identificación de problemas**

Mediante la lista de chequeo elaborada por González Alvares (2010) se extrae la sección en la cual se hace referencia al módulo de Capacitación y Desarrollo, esta es aplicada en la entidad, a través de la cual se identifican los principales problemas que generan inestabilidad en el proceso e impiden satisfacer adecuadamente los requisitos para la GICH.

Esta lista de chequeo engloba los requisitos que se instituyen en la NC 3001: 2007 y los que se establecen y emplean los organismos que auditan a las empresas en materia de capital humano. Además contempla otros aspectos que controla e inspecciona el Ministerio del Turismo. Esto imprime un carácter integrador al instrumento y constituye un aporte importante de la presente investigación. En el **Anexo 20** se muestra la lista de chequeo.

Se realiza una sesión de trabajo con la directiva y especialistas del área de Capital Humano, debido a que estos poseen ciertos conocimientos de los requisitos que debe cumplir el proceso de Capacitación y desarrollo siendo estas personas las más idóneas debido a sus conocimientos. En esta sesión se le da respuesta de forma unánime a la lista de chequeo; en la cual los requisitos son evaluados con la siguiente escala Sí: (Requisitos establecidos), No: (Requisitos no establecidos) y Observaciones.

A continuación se procede a listar los puntos fuertes y débiles del proceso de Capacitación y Desarrollo en el Hotel Pasacaballo, los cuales surgieron como resultado de haber aplicado la lista de chequeo:

**Puntos Fuertes:**

- Se encuentra definida la estrategia en materia de capacitación y desarrollo del capital humano.
- Aparecen determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e interrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.
- Existen evidencias de los resultados determinados en las necesidades de aprendizaje de los trabajadores (DNA).
- La DNA alcanza a todos los trabajadores de la entidad.
- Existe elaborado un plan de capacitación y desarrollo en la entidad.
- Se cumple con los requerimientos metodológicos en la elaboración del plan de capacitación.
- Se utiliza la evaluación de desempeño para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo.
- Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades y las brechas identificadas.
- Los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.
- La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores.
- Esta adoptado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo del capital humano.
- Existe correspondencia entre el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, las DNA elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores.
- Se ejecutan todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano, los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.
- Se identifican y evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.

- Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.
- Están elaborados:
  1. Los planes de adiestramientos.
  2. Los planes de capacitación en Seguridad Industrial.
- Existe evidencia de la evaluación de los resultados del adiestramiento.
- Poseen programas internos.
- Cuentan con instructores en la entidad.
- Existen evidencias de la preparación de los instructores.
- Poseen y se actualizan:
  1. Los expedientes de adiestramiento.
  2. Los expedientes individuales de capacitación.
  3. El registro de matrículas y graduados.
  4. El registro de asistencias y evaluación de los programas internos.
- Existe evidencia de convenios de colaboración.
- Existe, se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación.

**Puntos Débiles:**

- No están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
- La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y desarrollo.
- La organización no ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.
- No se encuentran elaborados los planes de carrera para los puestos claves.
- No está elaborada la proyección de ubicación del personal del adiestramiento.
- No se cumple el programa de Homologación y Certificación de obreros.

Para lograr una priorización de estas deficiencias se utiliza el criterio establecido a partir de la técnica UTI, ya que se analiza cada oportunidad de mejora atendiendo a la urgencia, la tendencia e impacto.

Este paso fue realizado a partir de sesiones de trabajo con los especialistas de Capital Humano de la entidad y la directiva, donde se les explicó el procedimiento de dicha técnica, la cual consiste en darle una puntuación de 1 a 10 a las debilidades detectadas siendo 10 el mayor valor para poder ofrecer un orden de prioridad.

**Tabla 3.1:** Aplicación de la técnica UTI. **Fuente:**Elaboración propia.

<b>Debilidades detectadas</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>I</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de Capacitación y desarrollo.	10	10	10	30	1
La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.	10	9	9	28	3
No están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.	10	9	10	29	2
La organización no ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS.	7	6	7	20	5
No se encuentran elaborados los planes de carrera para los puestos claves.	7	7	7	21	4
No está elaborada la proyección de ubicación del personal del adiestramiento	7	6	7	20	6
No se cumple el programa de Homologación y Certificación de obreros.	6	6	6	18	7

Tras haber realizado la técnica se puede observar que las debilidades que deben dársele respuesta con una mayor preferencia son:

1. No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de capacitación y desarrollo.
2. No están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.

3. La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

### **Etapas III: Mejoramiento del proceso de GCH.**

En esta etapa se pretende realizar una planeación, implementación y monitoreo, permanentemente, los cambios que garanticen la calidad de la actividad dentro de la instalación.

Los siguientes elementos componen esta tercera y última etapa:

- **Levantamiento de soluciones.**

A partir de los resultados de la técnica UTI se proponen varias oportunidades de mejora, listadas a continuación, obtenidas mediante una tormenta de ideas.

1. No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de capacitación y desarrollo.
  - Elaborar los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este.
2. No están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
  - Revisar las evaluaciones de desempeño realizadas recientemente para determinar fuentes de información que permitan identificar acciones de capacitación.
  - Entrevistar al jefe inmediato superior para conocer cómo percibe en cada trabajador que dirige las brechas necesarias para desarrollar el trabajo con los requerimientos establecidos.
  - Luego de desarrollar el procedimiento para la gestión por competencias definido en esta investigación deben realizarse un conjunto de acciones que permitan evaluación, verificación y certificación de las competencias de cada trabajador en correspondencia con las competencias organizacionales, del proceso y del puesto de trabajo. Esto permitirá identificar las brechas de cada trabajador y con ello elaborar el plan de capacitación
3. La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
  - Elaborar procedimiento que permita estandarizar las acciones y documentos en el proceso. El mismo debe contener los requisitos establecidos en la NC vigente que regirá para el diseño, implementación y control de la Gestión de Capital Humano en el país.

En el **Anexo21** se muestra el programa de mejora que delimita, además de las acciones expuestas anteriormente, plazos cumplimiento y responsabilidades.

### **3.1.3 Análisis del proceso de Selección e Integración.**

Este proceso también es implementado a través del paso 9 del procedimiento dado por Covas, 2009 en el proceso de Selección e Integración en el Hotel Pasacaballo, para así lograr la identificación de sus problemas y debilidades y llegar a la determinación de un grupo de posibles soluciones a las deficiencias encontradas.

#### **Etapa I: Caracterización del Proceso en estudio**

- **Descripción del contexto**

A la hora de establecer el proceso hay que regirse por las Normas Cubanas 3000:2007 para lograr un adecuado enfoque en cuanto a la Gestión por procesos en la Gestión Integrada del Capital Humano, para así lograr una caracterización del proceso de GCH, llegando a una evaluación y proponer mejoras en el Hotel.

Se analiza el proceso de Selección e Integración, ya que igual que los otros dos procesos (Competencias Laborales y Capacitación y Desarrollo) posee baja puntuación obtenida en la tecnología de Diagnóstico aplicada en la entidad. Siendo este objetivo fundamental a lograr en el año 2016 por el Hotel.

#### **Caracterización del proceso Selección e Integración en el Hotel Pasacaballo**

La Selección e Integración de los trabajadores es un proceso muy minucioso y con alto nivel de rigor, ya que se necesita el personal más idóneo y capaz para realizar tareas que se le asignen, que cumpla adecuadamente con su disciplina y que represente su puesto de trabajo con el carácter y el ímpetu que se le pida.

Este proceso dentro de la entidad está dividido en dos partes, la primera se registra en la Oficina de Empleo del MINTUR, que se encarga de realizar un proceso más general y abarcador en cuanto al llenado de solicitudes, plantillas y recibimiento del personal interesado a optar por algún puesto de trabajo. La segunda etapa se realiza mediante la Subdirectora de Recursos Humanos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, encargada de monitorear la necesidad de cubrir una plaza vacante o contratar personal. Es la encargada de solicitar a la Oficina de Empleo la demanda en la entidad, esta le realiza el proceso de Selección e Integración a los aspirantes o candidatos con sus expedientas de selección y se los envía.

La dirección de Recursos Humanos del Complejo Hotelero juega un importante papel dentro de la selección de los candidatos seleccionados, presentándose estos ante el encargado de RR.HH, se le entrevista con los especialistas, directivos de la instalación y jefe de área, precisando detalle por detalle a la hora de dar una correcta opinión. Una vez realizado el proceso se pasa a comité de expertos, integrado por un representante del sindicato, uno de la administración y cinco trabajadores destacados de la entidad, se analiza y se tramita hacia el director general del Complejo Hotelero, que es el encargado de elegir al más idóneo para ocupar la plaza que solicita la dirección de RR.HH, de no ser elegido ningún aspirante la plaza sigue en convocatoria y las personas se mantendrían en la bolsa de la Oficina de Empleo.

Otro aspecto a señalar es que si la plaza a ocupar es por designación de algún funcionario o cuadro de la entidad que esté interesado a que un trabajador específico la ocupe estos realizan la propuesta del candidato, se la presentan al Director General y se ubica en el área que ocuparía su puesto de trabajo.

Este proceso se rige por las normas que presenta el Manual de la Oficina de Empleo del MINTUR así como:

- Convenio del colectivo de trabajo.
- Requerimientos y normas corporativas y del MTSS.

Actualmente el proceso de Selección e Integración en el Hotel Pasacaballo cuenta con poca documentación, ya que dicho proceso es realizado en la Oficina Territorial, siendo así que el candidato cuando llega a la entidad ya atravesó por el proceso.

El proceso tiene como entradas:

- Candidatos
- Resoluciones e instrucciones
- Políticas directivas y nacionales
- Profesiograma
- Perfiles de competencia (requerimientos)

Las salidas de este proceso son las siguientes:

- Análisis y descripción de puestos
- Selección de candidatos
- Concentración del contrato

Proveedores:

- Oficina de Empleo del MINTUR
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Dirección de RR.HH: Casa Matriz
- Subdirección de RR.HH

Clientes:

- Oficina de Empleo del MINTUR
- Entidad

En el **Anexo 22** y **Anexo 23** se encuentra el mapa y la ficha del proceso analizado.

**Etapas II: Evaluación del proceso en estudio**

• **Identificación de problemas**

Se realiza una lista de chequeo elaborada por González Alvares (2010) donde se extrae la sección en la cual se hace referencia al módulo de Selección e Integración (ver **Anexo 24**) donde se pueden seleccionar los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la entidad.

Al analizar la lista de chequeo se identifican un grupo de puntos fuertes y solamente se encuentra como punto débil, el relativo a que no es controlada por la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y las estrategias.

Se procede a realizar una propuesta teniendo en cuenta los indicadores propuestos por Montalvo Fuentes (2003) y González Alvares (2010). Esta propuesta es presentada a los especialistas de capital humano de la instalación y al consejo de dirección del Complejo Islazul, la cual es aprobada. Una vez obtenido este resultado se muestran los indicadores (ver **Anexo 25**) relacionados con la Selección e Integración dentro de la entidad que permite evaluar los resultados de la misma así como proponer soluciones y alternativas para la mejora del proceso dentro de la entidad Hotelera.

**Etapas III: Mejoramiento del proceso de GCH.**

A continuación se muestra la realización de una planeación, implementación y monitoreo, permanentemente de los cambios que garanticen la calidad de la actividad dentro de la instalación.

- **Levantamiento de soluciones.**

Una vez analizada la debilidad y vista con los indicadores se propone como opción de mejora las siguientes propuestas para fortalecer el proceso de Selección e Integración en el Hotel Pasacaballo.

- No se controla por la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y las estrategias.

En el **Anexo 26** se muestra el programa de mejora, el cual es relativo a la implementación de la propuesta de indicadores mencionada anteriormente.

### **Conclusiones parciales**

- De la implementación de las tres (3) etapas del procedimiento para la mejora de los procesos en Hotel Pasacaballo constituye un aporte práctico de esta tesis la documentación de los procesos, Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Estos fueron identificados con prioridad No.1.
- Se aplican listas de chequeo que posibilitan realizar un diagnóstico de los procesos, Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Este análisis permite identificar la existencia debilidades, a las cuales se le da un orden de prioridad, se le realiza un programa de mejora y se proponen soluciones en este capítulo.
- Con la revisión de documentos, consulta a personas conocedoras del proceso objeto de estudio y la aprobación del consejo de dirección se proponen un conjunto de indicadores para el proceso de Selección e Integración, los cuales sirven de base para el control de las acciones realizadas en cada proceso estudiado en el presente capítulo.



# *Conclusiones Generales*

En correspondencia con los objetivos trazados y como resultado de la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento diseñado por Covas, 2009 se centra en el tratamiento de la tecnología de diagnóstico, y el desarrollo de otros dos procedimientos basados en la gestión por Proceso y por Competencias que posibilitan desplegar acciones que permiten la mejora y la integración del SGCH en empresas cubanas.
2. El procedimiento general propuesto para la mejora de los procesos, Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración, siendo flexible a toda organización para el mejoramiento continuo de su gestión. El mismo facilita el proceso de ajuste de las acciones planificadas, que se proponen con enfoque preventivo y que se sustentan en datos registrados.
3. Con la aplicación de listas de chequeo se realiza el diagnóstico en los procesos, Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración. Se determinan debilidades las cuales fueron priorizadas, resultando identificadas aquellas en las cuales urge la atención para alcanzar la mejora de los procesos que se analizan.
4. Se elabora la documentación de los procesos de Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración centrada en elaboración de mapas, diagramas de flujo, fichas de procesos y de procedimientos, además del establecimiento de indicadores que propician medir el desempeño del proceso de Selección e Integración. Todo lo cual constituye un aporte práctico a lo cual contribuye la presente investigación.
5. Con la revisión de documentos, criterio de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial y del equipo de trabajo, se propone un plan de mejora para las principales debilidades detectadas, lo cual contribuye al perfeccionamiento de los procesos de Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración.



# *Recomendaciones*

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

- Tomar en cuenta la aplicación del procedimiento implementado en esta investigación y los procedimientos específicos, como base organizativa y herramental para contribuir a la implantación de las NC 3000 en pos de lograr una mejoría en los modelos planteados.
- Tomar la presente investigación como referencia de estudio en la disciplina de Estudio de Ingeniería del Factor Humano de la carrera Ingeniería Industrial en las asignaturas relacionadas con la temática desarrollada.



# *Bibliografía*

- Alhama, R. (2004) *Capital Humano. Concepto e Instrumentación*. Recuperado de:  
<http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento>.
- Alhama, R. (2006). *Nuevas Formas Organizativas. La Gestión de Recursos Humanos entre los valores del tener y del ser*.
- Álvarez, M.C., (2010). *Diagnóstico del sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Hotelería y Turismo Perla del Sur*. (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas.
- Anon. (s.f.) PN-54 *Procedimiento de identificación, validación y certificación de las Competencias laborales en EMCOMED*. Recuperado de:  
[http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43\\_2\\_05/hie07205.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43_2_05/hie07205.htm) -.
- Arias Gilart, M., & Reyes Falcón, R. (2012). *Procedimiento de benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano*. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu>.
- Arteaga, J. R. (2015). *10 tendencias que mueven al talento laboral*.
- Beer, (1998). *Estrategias para la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de:  
[www.wilkilearning.com/la/11647-4](http://www.wilkilearning.com/la/11647-4).
- Beltrán Sanz, J., (2001). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Benavides, L., (2003). *Gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.calidadlatina.com>.
- Besseyre des Horts, C. H. (1990) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Deusto.
- Bibliografía
- Bustelo, C. & Amarilla, R. (2001) *Gestión del conocimiento y gestión de la información*. Recuperado de:  
[http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion\\_del\\_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf](http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf).
- Bustillo, C. (1994) La GRH y la motivación del personal. *Revista Capital Humano*(73) España.
- Cáravez Y.S. (2006). *Modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico*.

- Cartaya, A. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- Chávez. (2011). *El capital humano es el activo más valioso de una organización*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos107/capital-humano-es-activo-mas-valioso-organizacion/capital-humano-es-activo-mas-valioso-organizacion.shtml>.
- Chiavenato, I., (1990). *Manual de entrenamiento. Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc.' GraW Hill. Recuperado de: [uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Referencia.pdf](http://uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Referencia.pdf).
- Covas Varela, D. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Cuesta, A. (Ed.). (2005). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. Ciudad de La Habana. (p. 17).
- Curbelo, D., Álvarez, R. & Torres, (2008). *Identificación y diagnóstico del proceso de Gestión de recursos humanos*. Universidad de Cienfuegos.
- Davis Llanes, I. (2014). *Mejoras al Sistema de Gestión del Capital Humano del Hotel Pasacaballos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Díaz Mérida, D. I. (2015). *Mejora al Sistema de Gestión de Capital Humano en la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estudio al proceso de Autocontrol*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Fleitas, S.T. (2002). Enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Ingeniería Industrial.*, Vol. XXIII(No. 2).
- Fuentes Montalvo, L. (2003). *La Gestión del Conocimiento vista desde los procesos de Recursos Humanos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- García Puentes, L. (2015). *Mejoras al Sistema de Gestión de Capital Humano de la Sucursal EMPRESTUR Cienfuegos. Estudio del módulo de Estimulación Moral y Material*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- García Vilchez, E. J. (2004). *Sistemas de gestión integrados*.

- González Álvarez, R. (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 Grado). Universidad de Cienfuegos.
- González Caneiro, R. (2015) *Mejoras al Sistema Integrado de Capital Humano de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estudio del Módulo Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Frank E. S. (2006). *Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Recuperado a partir de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm).
- Lazcano Herrera, C. (2002). *Capital Humano, en busca de un contexto*. Recuperado a partir de <http://www.cugio@infomed.sld.cu>.
- Navarro, J., Bravo, I., & Jeréz, C. (2008). *Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería*. España: Federación Española de Hostelería.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000:2007 Conceptos y definiciones*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002:2007 Sistema de gestión integrada de capital humano—Implementación*.
- Pérez Iglesias, L., & Gayol Pastrana, P. M. (2015). *El turismo como ciencia en Cuba*.
- Rodríguez Gardó, L., Pelegrín Entenza, N., & Manes Suárez, A. B. (2008). *Enfoque de proceso para elevar la calidad en los hoteles Todo Incluido*.
- Rodríguez Rosell, A. (2015). *Mejora al Sistema de Capital Humano de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estudios del módulo de Capacitación y Desarrollo*. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos.

Rodríguez Rosell, A. (2015). *Mejora al Sistema de Capital Humano de la Sucursal Emprestur Cienfuegos. Estudios del módulo de Capacitación y Desarrollo.* (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos.

Rosa Godoy, B., & Ravelo Peña, C. M. (2015). *Mejoras al Sistema Integrado de Capital Humano del Hotel Pasacaballo. Estudio del módulo Competencias laborales.* (Proyecto de Curso). Universidad de Cienfuegos.

WTTC, World Travel & Tourism Council. (2015). *Tendencias de talento global y problemas para el sector de Viajes y Turismo.* Recuperado de: [www.Forbes.com.mx](http://www.Forbes.com.mx).



*Anexos*

**Anexo1.Tabla sobre los modelos de GRH.Fuente: González Caneiro (2015)**

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
1	Beer (1982)	Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la GRH. Otorga un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y al papel que desempeñan los factores de situación.	Influencia de los empleados, sistema de trabajo, Sistema de recompensa, flujo de RH.	Aporta una metódica para interpretar las interacciones entre los elementos componentes del sistema, GRH.	Aunque hace referencias al sistema de trabajo, no evidencia las interrelaciones de los subprocesos en el mismo
2	Besseyre (1989)	Plantea un modelo de gestión estratégica de los RH, muestra un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa, al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.	Misión, cultura y proyecto de empresa, diagnóstico externo, análisis del entorno, diagnóstico interno, análisis de los factores, auditoría de las prácticas de GRH, formulación de los objetivos, identificación de las opciones estratégicas, gestión provisional de la GRH, elección de las estrategias, elaboración y ejecución de los planes de acción, auditoría social estratégica.	Es de utilidad al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH, establece los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.	No evidencia el enfoque por subprocesos, ni el uso de la idoneidad.
3	Werthery Davis (1991)	Expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.	Fundamento y desafío, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relaciones interpersonales y con el sindicato, auditoría y perspectiva global.	Posee carácter funcional, el entorno es la base para establecer el sistema, auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.	Marcado carácter funcional, falta mayor enfoque en las interrelaciones y tratamiento de algunos subprocesos y no hay proyección estratégica.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
4	Sikula (1991)	Está compuesto por 8 subsistemas interrelacionados.	Integración y evaluación que incluye el proceso de selección y reclutamiento, Investigación de personal, planeamiento de los RH, entrenamiento y desarrollo, contrato colectivo de relaciones laborales, compensación y administración de sueldos y salarios, salud y seguridad, compensación prestación y servicios.	La interrelación entre los 8 subprocesos seda en forma ordenada. Trabaja las actividades claves de la GRH	No se centra en las competencias, no ubica al proceso de trabajo, ni al flujo de GRH
5	Harper Lynch (1992)	Expone un modelo con enfoque descriptivo en el que detalla el contenido y desarrollo de cada uno de los elementos que lo integran y dejan implícita la necesidad de una secuencia de acciones que ubica la GRH en una posición estratégica para la organización	Recursos Humanos, organizaciones, previsión de necesidades, optimización de los RH, seguimiento, otros subprocesos.	Establece varias actividades relacionadas con la GRH, le incorpora la informatización y lo relaciona con el plan estratégico con la previsión de necesidades hasta llegar a la optimización y el seguimiento.	Considera los subprocesos, no evidencia interrelaciones, ni se centra en competencias, no se ubica en el sistema de trabajo y por su gran diversidad y el carácter descriptivo que tiene es muy engorrosa su utilización para realizar los diagnósticos.
6	Chiavenato (1993)	Ofrece una secuencia para la aplicación de los subsistemas claves de la administración de recursos humanos, que según él, son los siguientes: provisión, precisión de los cargos, mantenimiento y control.	Subsistema de control, de provisión, de aplicación, de mantenimiento y de desarrollo de RH.	Orientado al flujo de RH.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explica el uso de competencias, no abarca todas las actividades claves.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
7	Gratton (1993)	Modelo de Gestión del talento humano llamado modelo del proceso humano que considera los impulsores a largo y corto plazo v inculcando las capacidades actuales y de previsión con la estrategia humana a corto y largo plazo.	Objetivos empresariales hace análisis de las brechas y tiene en cuenta el rendimiento o la estrategia humana a corto plazo.	Orientado a las estrategias de capital humano	No enfocados los subprocesos, ni los interrelaciona no considera el flujo de GCH
8	Bustillo (1994)	Otorga al puesto de trabajo y a su ocupante el centro de las acciones de GRH, destacando como clave la preparación y el desarrollo, el otorgamiento de responsabilidades, la evaluación y la estimulación.	Estrategia, estructura, puesto y ocupante, reclutamiento y selección evaluación del potencial, evaluación y clasificación, evaluación del desempeño y del rendimiento, motivación de la persona.	Integrador (percibe interrelaciones entre diferentes elementos), sistémico porque forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades.	No otorga el mismo grado de importancia a las actividades claves de la GRH
9	CIDEC (1994)	Parte, de que las políticas y objetivos de la GRH, están determinadas por la filosofía de la empresa y su plan estratégico, concibe como eje central la comunicación a la que la ubica como factor integrador de los restantes elementos de la GRH.	Plan estratégico, cultura de la empresa, política y objetivos de GRH, planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo y resultado.	Propicia el desarrollo y el crecimiento de los RH medio para obtener la productividad y los objetivos deseados	Modelo funcional, aunque centra la comunicación no evidencia un flujo en la GRH
10	Robbinsy DeCenzo (1994)	Tiene en cuenta la planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y las relaciones de la administración con la fuerza laboral	Propone una cadena de influencias entre cada actividad clave y la siguiente, con el fin de lograr empleados competentes con alto nivel de desempeño.	Los subproceso que considera están vinculados con la competencia del personal y en interrelación con el entorno.	Esta manera de analizar el problema se dirige solo en un sentido sin tener en cuenta las relaciones inversas entre estas actividades.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
11	Puchol (1994) y Puchol, et al., 2007	En su primera edición, plantea la existencia de 6 funciones en el desempeño de la GRH, le agrega y precisa otras funciones en el 2007.	En 1994 pone en la función de empleo a las actividades de provisión y selección de personal. En el 2007 pone como funciones de la GRH: el empleo, la administración de personal, la compensación, la dirección y desarrollo de las RRHH, las relaciones laborales y la comunicación interna.	Declara la existencia de funciones para la GRH.	Aunque se refiere a varias actividades de la GRH, no considera algunas.
12	Chiavenato (1995)	Se basa en seis procesos del talento humano que se relacionan con las actividades de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo de las personas, evidenciando su relación.	Plantea que la gestión del talento humano lo componen el reclutamiento y las elección, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios y servicios, del entrenamiento, los programas de cambio y la comunicación, de la disciplina la higiene, la seguridad y la calidad de vida y de las bases de datos y los sistemas de información gerencial.	La gestión del talento humano sigue un camino asociado a la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	No evidencia las interrelaciones aunque las plantea, el sistema de trabajo se ubica sólo en un proceso, no explicita el uso de competencias. No sigue una obligatoria secuencia metodológica.
13	Cuesta (1996)	Es un modelo basado en el diseño de Beer sobre la GCH, partiendo de los grupos de interés y factores de situación, incorporando auditoría.	Grupos de interés, políticos de RH, consecuencias a largo plazo, factores de situación y auditorías.	Incorpora la auditoría al modelo.	No evidencia la interrelación de todos los subprocesos de la GRH interrelacionados aunque lo declara

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
14	Quintanilla (1996)	Se ubica en el entorno y la filosofía empresarial en la concepción de los miembros de la organización que establecen la política de personal.	La política de personal relaciona a su integración y socialización, mantenimiento y desarrollo, dirección y control y la estrategia psicosocial.	Establece que la política de personal debe encaminarse al enriquecimiento del trabajo, humanización del trabajo y otros elementos.	No se refiere al enfoque de GRH, trabaja la política de personal sin evidenciar las interrelaciones.
15	Palenzuela (1999)	Presenta un modelo donde se observan las relaciones entre el plan estratégico de la organización y el entorno (factores situacionales) con los subsistemas de GRH y otros.	Plan estratégico, factores situacionales, políticas de RH, subsistema de RH, resultados, auditoría.	Es un sistema de retroalimentación que beneficia la actualidad del sistema y su control.	Aunque hace énfasis en las interrelaciones de los subprocesos, no los evidencia.
16	Rodríguez, (2000)	Plantea la necesidad de la formación incorporando el enfoque a proceso y un procedimiento que vincule este con las herramientas de la Ingeniería Industrial.	Evaluación de la implantación, implantación, soluciones de cada proceso, análisis, revisión y aprobación, proyección de soluciones en cada proceso, decisiones estratégicas para la solución de cada proceso, valoración de problemas en cada proceso, determinación de problemas y comprobación de las premisas.	Aporta una tecnología para la formación con enfoque a procesos, herramientas de Ingeniería Industrial.	Centrado en la formación como actividad clave, con el uso del enfoque a procesos pero no referidos a la GRH
17	Arrón (2000)	Parte de la relación de la valoración de la necesidad del análisis del sistema de trabajo para luego hacer este y diseñarlo valorando los cambios propuestos.	Valoración de la necesidad de análisis del sistema de trabajo, análisis del sistema de trabajo, diseño del sistema de trabajo, valoración del cambio	Se vincula a los estudios de sistemas de trabajo vinculado a tecnologías novedosas para la obtención de soluciones y valoración de los centros.	Se refiere a la organización del trabajo sin evidenciar su interrelación con otros subprocesos.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
18	Public Sector Standards in HRM, (2001)	Emitida por la Office of the Public Sector Standards Commissioner (OPSSC), de Australia.	Establece los requisitos de actuación para gestionar los recursos humanos	Contiene aspectos generales sobre la forma de realizar la GRH	No se basa en actividades claves interrelacionadas.
19	Fleitas (2003)	Describe el flujo del RH desde el plan hasta la realización de auditorías y la retroalimentación y el control.	El RH identificado, caracterizado, descrito, valorado, inventariado, potenciado, seleccionado, colocado, formado, evaluado y compensado.	Enfocado al flujo del RH, establece interrelaciones del proceso de GCH.	La base del modelo son las interrelaciones, abarca el flujo sin evidenciar cómo será la implementación de la GRH.
20	Chiavenato (2003)	Define el subsistema de formación de las personas considerando el entrenamiento y desarrollo, monitoreo y en general todo lo relacionado con el talento humano.	Gestión del talento humano, adquisición, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.	Se refiere al talento humano y el enfoque hacia las personas.	Chiavenato usa una denominación particular para las actividades de la GRH
21	Zarragotia (2003)	Se basa en un modelo que evidencia el flujo del recurso humano	Se centra en las competencias y comprende desde que el hombre se selecciona	Aporta las actividades claves para la gestión por competencias.	No evidencia las interrelaciones entre los subprocesos
22	Cuesta (2005) GRH-DPC	Plantea el modelo de gestión de RHDPC, donde ya las competencias laborales entran a jugar un rol fundamental en la gestión integrada.	Factores de base, dirección estratégica, competencias laborales, subsistemas y políticas de RH, resultados, auditorías, consecuencias	Es un modelo que sirve para el diagnóstico y la planeación; en combinación con las competencias y los subprocesos de la GRH.	Su interpretación requiere de un conocimiento profundo del tema.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
23	Domenéch (2005) Norma Auren de Valencia	Está formada por las normas : GRH27001-4.EX:2003 "Reglas generales, guía para la implantación, vocabulario y de auditoría de sistemas de Gestión de Recursos Humanos"	Contiene políticas, estructura y responsabilidades, planificación, implementación, control de las acciones, evaluación del sistema y mejora continua.	Desarrolla una familia de normas que van desde las reglas generales hasta la auditoría para la GRH	No se estructura teniendo en cuenta los subprocesos de la GRH, establece de forma general los pasos para implantar el sistema.
24	Resolución No.752: 2005	Emitida en Chile, para unidades de salud gestionadas en red	Contiene el objetivo, la unidad encargada, las funciones, la política de gestión y desarrollo, el plan anual, la dotación, la evaluación	Contiene aspectos generales sobre la GRH para estas unidades de salud en red, específicas de Chile	No se desarrollan los subprocesos de la GRH, no evidencia las interrelaciones de las actividades claves.
25	Sotolongo (2005)	Se refiere a procedimientos para realizar la auditoría en instalaciones turísticas.	Se refiere a la parte del control relacionado con la GRH	Aporta indicadores para el control de la GRH desde la auditoría de las instalaciones.	Es anterior a la NC3000:2007 y es sólo para la auditoría de la GRH.
26	Fernández, (2006)	Modelo de GRH por competencias en el sector portuario	Mezcla el análisis estratégico, los elementos básicos y los sistemas de gestión.	El análisis estratégico determina a sus componentes básicos y estos al sistema de gestión.	No se evidencian las interrelaciones entre sus componentes
27	Morales (2006)	Expone un modelo que coloca a las competencias laborales como eje fundamental en las relaciones de la organización, compuesto por 9 subsistemas.	Competencias laborales, autocontrol, comunicación institucional, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo	Ha sido tomado como base para la elaboración de las normas cubanas de sistema de gestión Integrado de capital humano.	El enfoque por competencias tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los requisitos

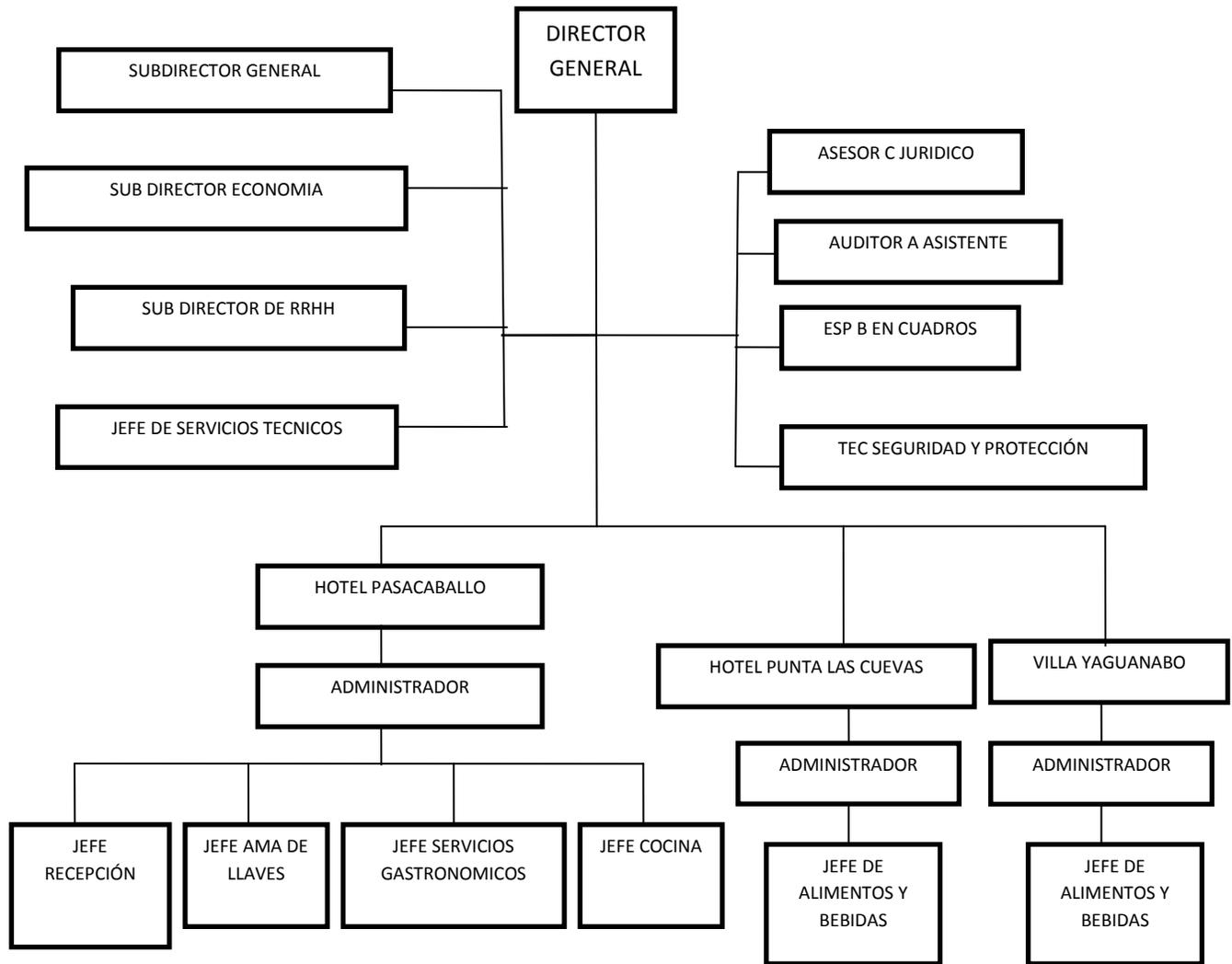
No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
28	Ramos (2006)	Se refiere al proceso de formación trabajando las tecnologías asociadas al mismo	Consiste en un modelo para la capacitación en el CIMEX	El uso de la capacitación y el desarrollo establece pasos y tecnologías a usar	Aunque puede usarse tiene especificidades para el CIMEX
29	Alles (2006)	Establece su modelo de gestión integral de competencias ubicando en el centro la dirección estratégica de recursos humanos, en su relación con otros subprocesos.	Compuesto por el análisis y descripción de los puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios,	Agrupar a la dirección estratégica de RH	Aunque evidencia interrelaciones centrado por las competencias, se basa en el flujo de los RH pero no se centra en el proceso de trabajo.
30	NC 3000: 2007	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Modelo centrado en las competencias laborales con 9 Subprocesos asociados	Es el modelo referente para el mundo empresarial cubano sobre la GCH	El enfoque por competencias, tiene falta de evidencia de la interrelación entre los subsistemas y no explica cómo deben implementarse los requisitos
31	Decreto 281:2007	Contiene los elementos fundamentales del perfeccionamiento	Describe la Gestión de los Recursos Humanos desde los módulos	Desarrolla la organización del trabajo y la idoneidad demostrada	No establece la forma de aplicar los elementos componentes. No evidencia las interrelaciones
32	Soltura (2008)	Lo componen las competencias a nivel de la organización, las de proceso y las laborales, en su interrelación e importancia.	Trabaja el orden y la interrelación de las competencias en las empresas y la asocia a los procesos de la GRH.	Centra el enfoque de dirección hacia las competencias	Se limita su uso al no estar diseñadas las competencias de la organización y las de proceso.

No	Nombre	Breve descripción	Partes que lo componen	Consideraciones	Limitaciones
33	García y Basnuevo(2008)	Establecen un procedimiento para la organización del trabajo basado en el método general para resolver problemas	El procedimiento consta de pasos que van desde la definición del problema hasta la implantación y la mejora	Se usa principalmente para los estudios del trabajo	Aunque puede ser adecuado, para el sector de la salud requiere de especificidades.
34	Lau (2008)	Aporta un flujo de los recursos humanos, ubica la gestión asociada al proceso de trabajo	Planeación, análisis y diseño de puestos de trabajo, progreso de ingreso del personal, reclutamiento, contratación e inducción, proceso de permanencia en la organización y auditoría de los RH	Trabaja el enfoque de procesos y el flujo del recurso humano	Se limita el uso por la falta de las interrelaciones del proceso de GRH ubicando.
35	I. Rodríguez (2009)	Diseña el proceso de gestión de CH para el proceso de trámites en el MININT	Diseña un procedimiento centrado en las competencias laborales para las unidades de trámites del MININT	Se basa en las competencias laborales y en los 9 subprocesos de la GICH.	Hace adaptaciones a la NC3000:2007 acorde a las especificaciones del objeto de estudio.
36	Sadier (2009)	Se basa en un procedimiento desde el método general para resolver problemas	Utiliza los pasos del procedimiento de García, C y Basnuevo	Se basa en el procedimiento de García, C y Basnuevo con adecuaciones para el sector del transporte.	La aplicación en unidades del Ministerio del transporte hace que requieran adecuaciones para su implementación
37	Quintana (2009)	Aporta una lista de chequeo sobre los requisitos de la norma	Se basa en los requisitos de la NC 3000 :2007 SGICH	Aporta una herramienta para precisar el cumplimiento o no de cada requisito de la NC3000:2007	Sólo caracteriza el sí o no del cumplimiento de los requisitos.

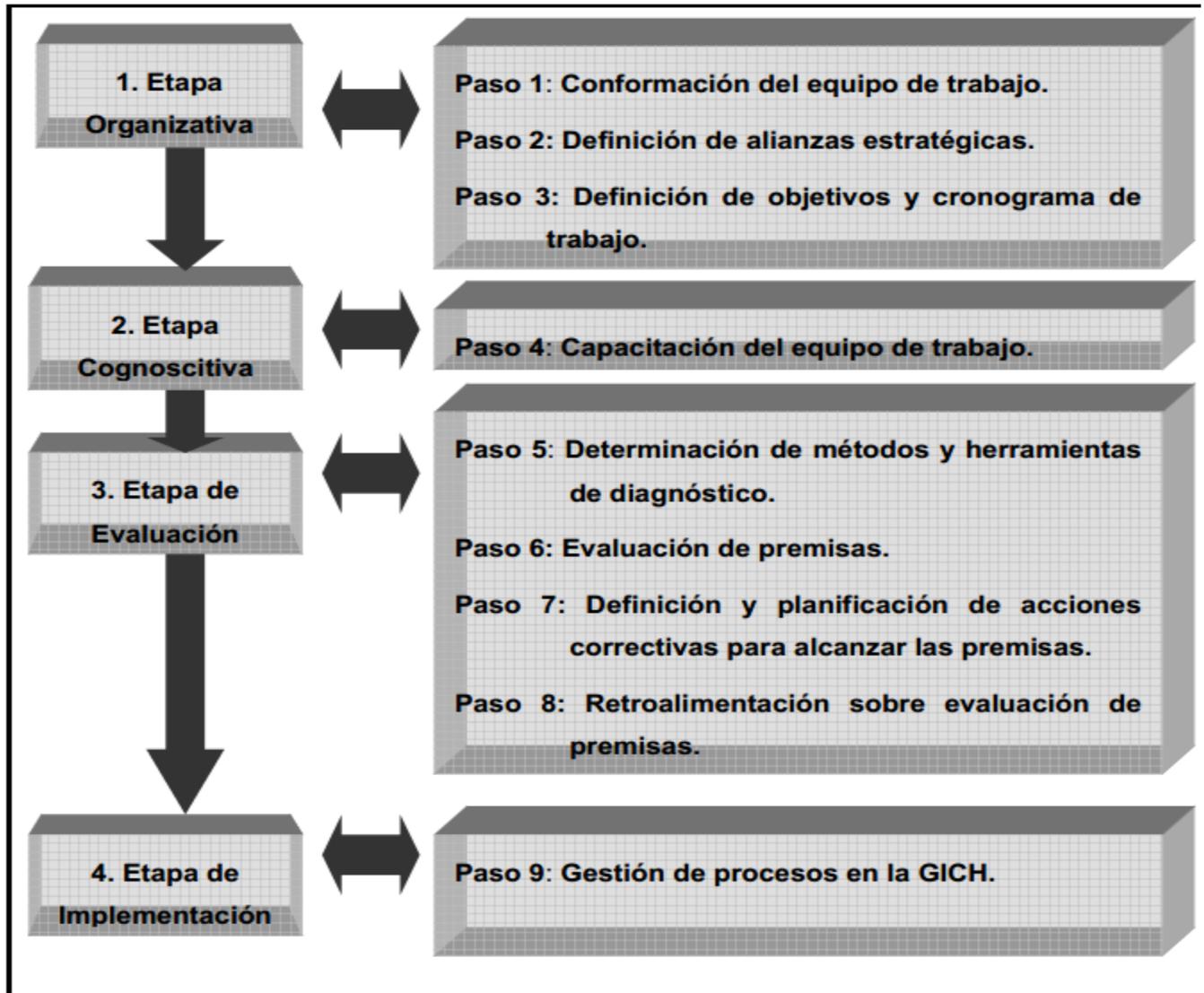
**Anexo2: Plantilla de cargos y registros de trabajadores.**

Hotel Pasacaballo	Cuadros			T	A	S	O	Total de Cargos
	Dir. Sup	Direct.	Eject.					
Administración			1	8		3	6	18
Recepción			1			5		6
Ama de llaves			1			8		9
Servicios Gastronómicos			1			17		18
Cocina			1	1			8	10
Seguridad y Protección						14		14
<b>Total Pasacaballo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>75</b>

**Anexo 3: Estructura organizativa del Complejo Hotelero Islazul. Fuente: Davis Llanes, (2014)**

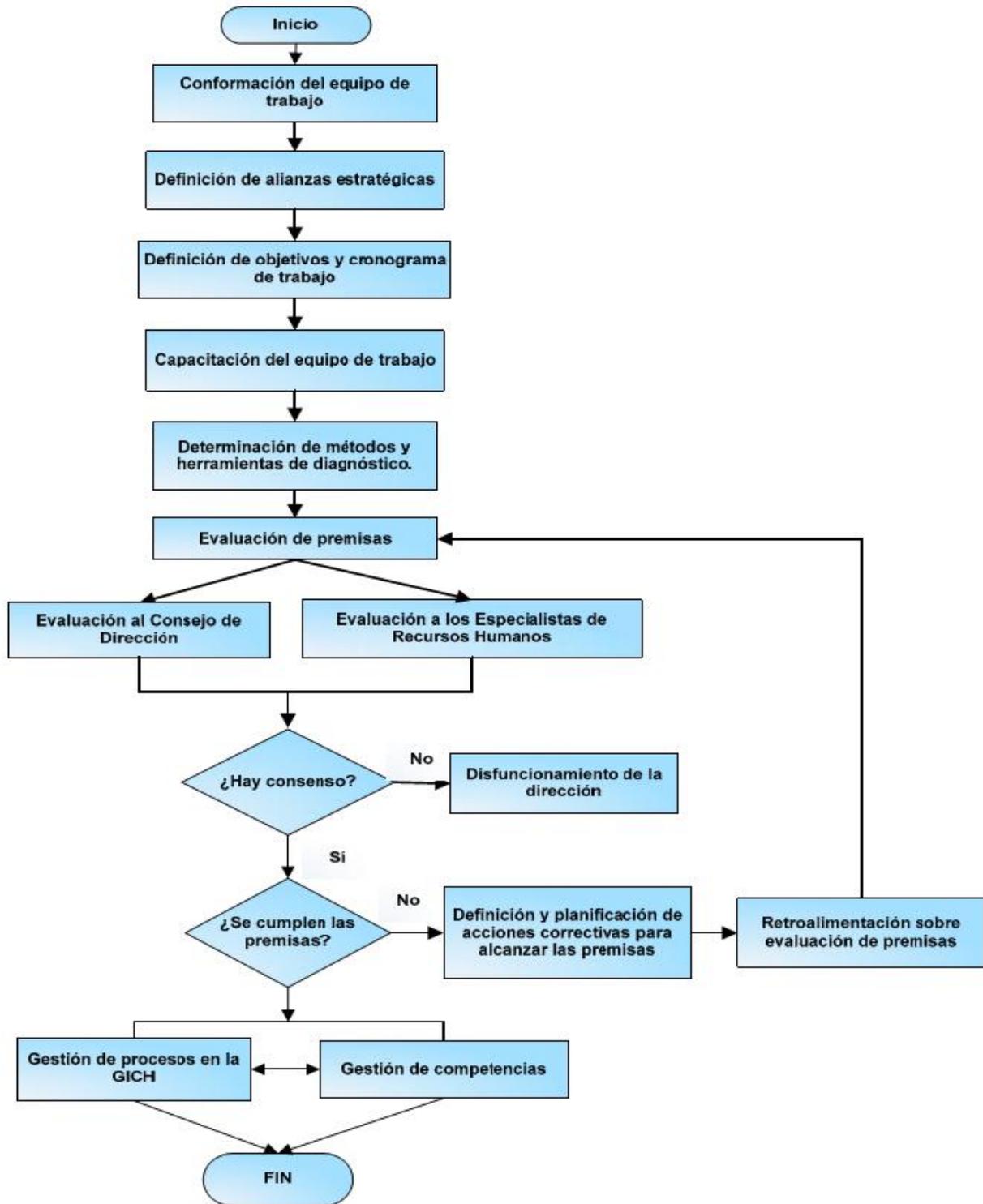


Anexo 4: Etapas del procedimiento. Fuente: Covas Varela, (2009).



### Anexo 5: Flujoograma de pasos del procedimiento para la implantación del SGICH.

Fuente: Covas Varela (2009).



**Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos.**
**Fuente: Cartaya (2006).**

Datos Generales de la Empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está en Perfeccionamiento?	Si		No	
-----------------------------	----	--	----	--

No. de UEB					
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección					

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 -16		17 -19		20 - 29	
30 - 39		40 – 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

**Anexo 6: Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos (Continuación). Fuente: Cartaya (2006).**

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientaciónestratégica	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	

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	4	¿La empresa está 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?	Prevalecen 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.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	



Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Participación efectiva de los trabajadores	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.	

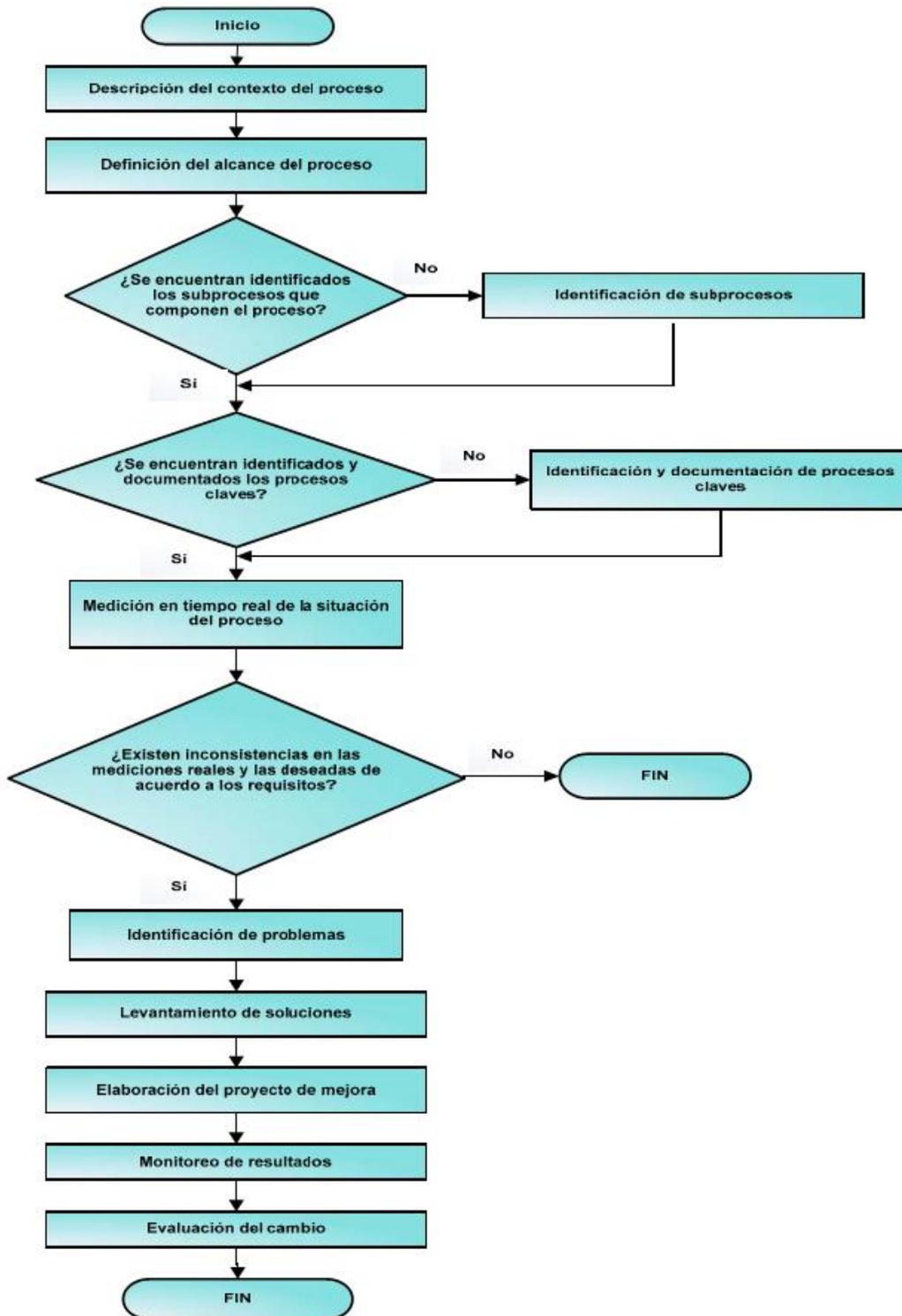
Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Participación efectiva de los trabajadores	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre cómo 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.	
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la 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.	

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	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.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	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.	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.	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 de dirección.	

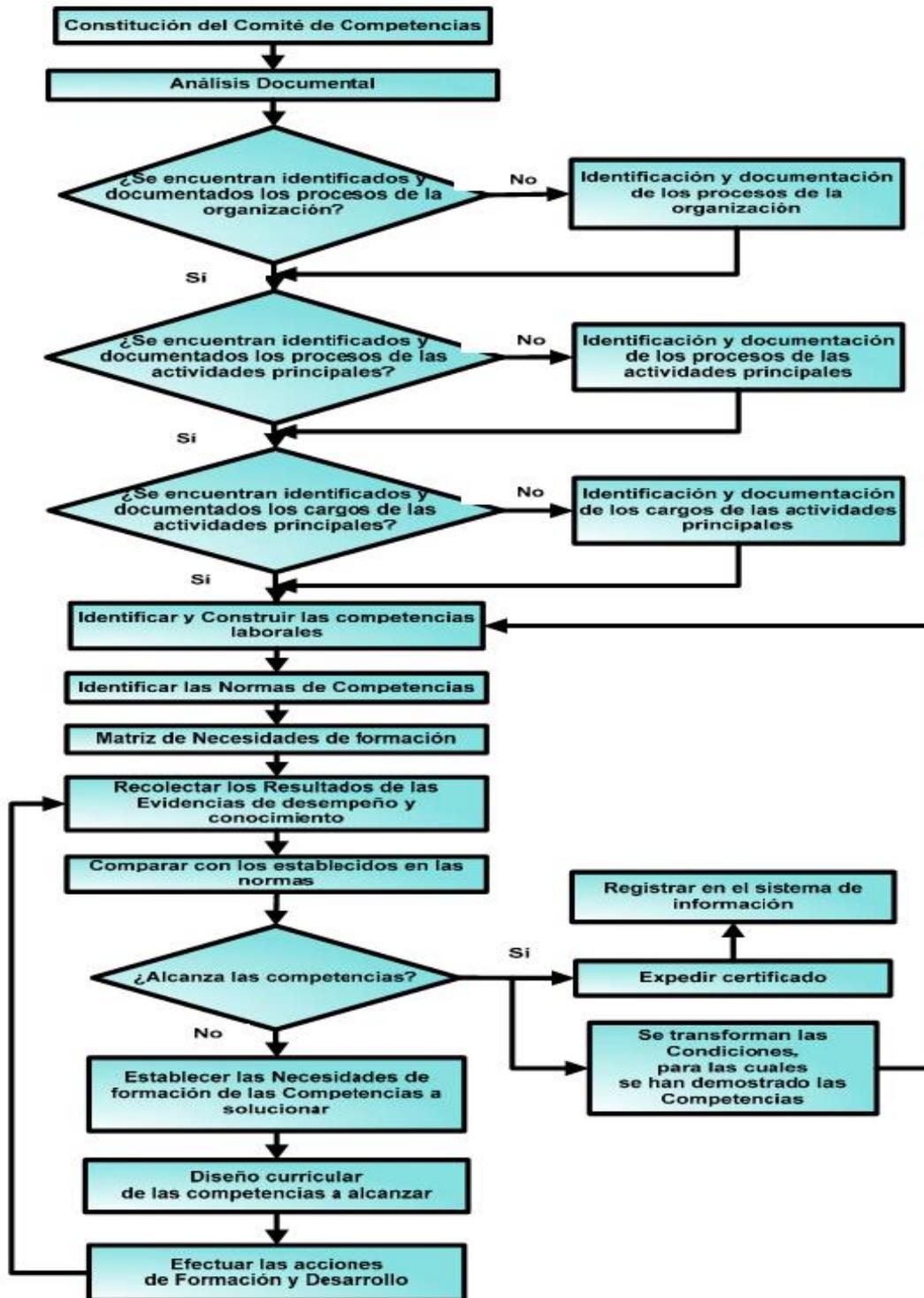
Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es 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	

Premisas	No.		BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	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 gestión de recursos humanos.	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 de dirección y gestión empresarial.	

**Anexo 7: Flujoograma de pasos del procedimiento para la gestión de procesos en la GICH para la implantación del MGICH. Fuente: Covas Varela (2009).**



Anexo 8: Flujograma del Proceso de Competencias Laborales. Fuente: Covas Varela (2009).



**Anexo 9: Cronograma de implementación de las NC 3001:2007. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
<b>Etapa 1 Organizativa</b> Conformación del equipo de trabajo Definición de alianzas estratégicas Definición de objetivos y cronograma de trabajo	Diciembre 2015
<b>Etapa 2 Cognoscitiva</b> Capacitación del equipo de trabajo	Diciembre 2015
<b>Etapa 3 Evaluación</b> Determinación de métodos y herramientas de diagnóstico Evaluación de las premisas Definición de acciones para alcanzar las premisas	Diciembre 2015 Marzo 2016
<b>Retroalimentación sobre evaluación de las premisas</b>	Diciembre 2016
<b>Etapa 4 Implementación</b> Gestión de procesos en la Gestión Integrada de Capital Humano. Seguridad y salud en el Trabajo Organización del Trabajo Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Diciembre 2015-Julio 2016
Selección e integración Evaluación del desempeño Autocontrol Capacitación y desarrollo Estimulación moral y material Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la calidad de la instalación	Septiembre 2015 –Febrero 2016

Competencias laborales

Enero 2016-Diciembre 2016

Competencias a nivel empresarial

Competencias a nivel de procesos

Competencias a nivel de puesto de trabajo

Inserción de estos procesos al sistema de gestión de la  
calidad de la instalación

## Elaboración del manual del SGICH

### Nota aclaratoria

A la par debe elaborarse la documentación de cada proceso de la instalación, pues para la actividad relativa a competencias laborales deben quedar identificadas estas para cada proceso y para cada puesto de trabajo.

De igual forma deben quedar insertados, los procesos y procedimientos de gestión del capital humano al sistema de gestión de la calidad, por lo que debe haber una proyección en cuanto a esta última disciplina en la instalación.

**Anexo 10: Herramientas utilizadas para el diagnóstico de la GICH en el Hotel Pasacaballo.**
**Fuente: Elaboración propia.**

Organización	Instrumentos	Personas que participan
<b>Hotel Pasacaballo</b>	Tecnología de Diagnóstico	Especialistas de recursos humanos, consejo de dirección.
	Encuesta sobre determinantes generales de la organización.	Jefes de áreas funcionales y áreas especializadas
	Encuesta caracterización de los equipos de trabajo.	Jefes de Equipos de Trabajo
	Encuesta sobre liderazgo en equipos de trabajo.	Jefes de Equipos de Trabajo
	Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores en la empresa.	Trabajadores de todas las áreas (no se calcula tamaño de muestra debido a que la población es muy pequeña, 52 trabajadores)
	Encuesta sobre comunicación en la empresa	Trabajadores de todas las áreas (no se calcula tamaño de muestra debido a que la población es muy pequeña, 75 trabajadores)

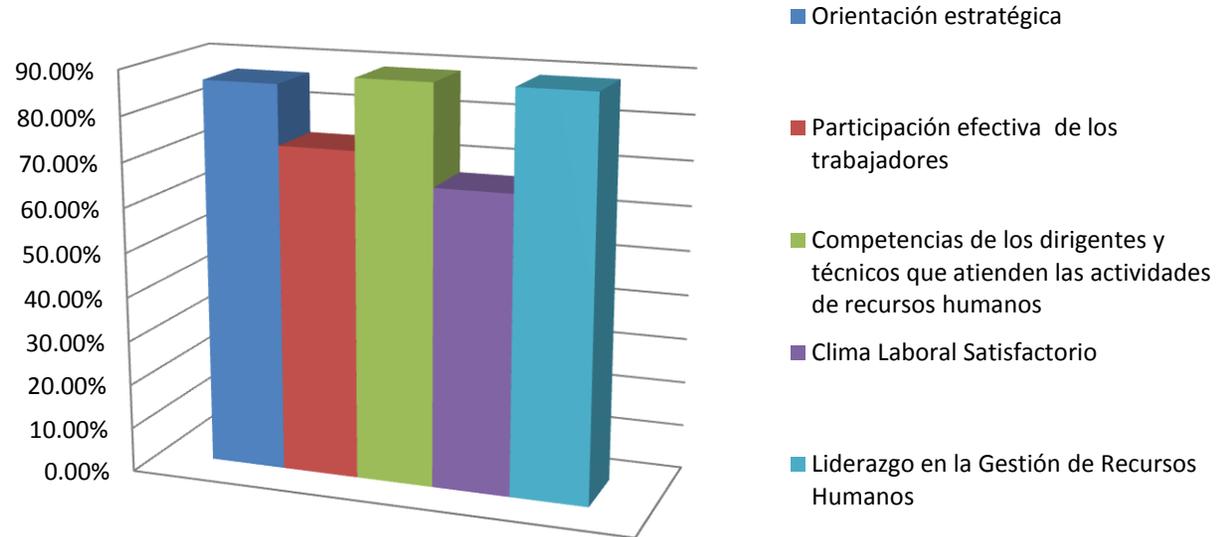
**Anexo 11: Herramienta para procesar la Tecnología de Diagnóstico desarrollado por el GECYT apoyado en el programa Microsoft Excel. Fuente: Crespo (2006).**

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO DE LA TECNOLOGÍA DE DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPITAL HUMANO			
INDICE			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS
<a href="#">Datos Generales de la empresa</a>	<a href="#">Evaluación de Premisas</a>	<a href="#">Competencias Laborales</a>	<a href="#">Integración Externa</a>
		<a href="#">Organización del Trabajo</a>	<a href="#">Integración Interna</a>
		<a href="#">Selección e Integración</a>	<a href="#">NIVEL ESTRATEGICO</a>
		<a href="#">Capacitación y Desarrollo</a>	
		<a href="#">Estimulación material y moral</a>	
		<a href="#">Seguridad y Salud en el Trabajo</a>	
		<a href="#">Evaluación del Desempeño</a>	
		<a href="#">Comunicación Institucional</a>	
		<a href="#">Autocontrol</a>	
INFORMACION			
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:		Como usar la herramienta	
1. Bajo		<p>Sólo tiene que proceder a contestar las preguntas de cada una de las premisas y los módulos. La evaluación se realiza por separado de forma automática. El resultado alcanzado de la evaluación realizada se obtiene en %. Se obtiene el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión según la metodología establecida. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados</p>	
2. Medio			
3. Alto			
<b>Importante</b>			
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.			
	Elaborado por:		
		Ing. José Carlos Melo Crespo Consultor Empresa GECYT melo@gecyt.cu	

**Anexo 12: Evaluación de las premisas y módulos (consejo de dirección). Fuente: Elaboración propia.**

		PREGUNTAS						
	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL	
1	Orientación estratégica	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%	66,67%	86,67%	<b>NO EXISTE</b>
2	Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	66,67%	66,67%	100,00%	66,67%	73,33%	
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%	ORIENTACION ESTRATEGICA
4	Clima Laboral Satisfactorio	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%	
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%	
							<b>80,70%</b>	

### Estado de Implementación Premisas



## INTEGRACIÓN INTERNA

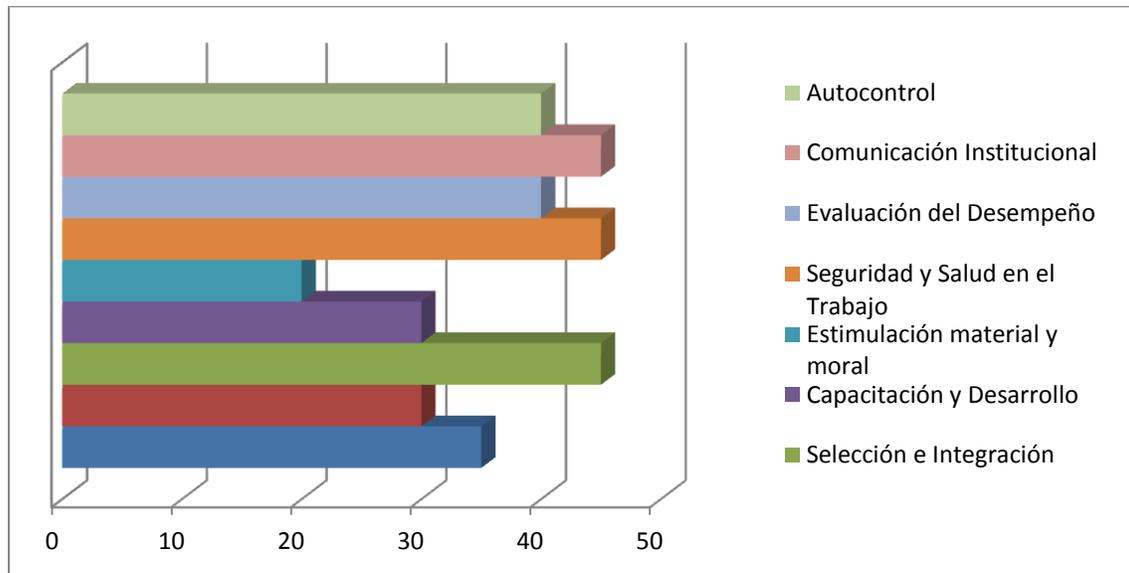
MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	66,67%	77,78%	35
		2	100,00%		
		3	66,67%		
II	Organización del Trabajo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
V	Estimulación material y moral	1	33,33%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	66,67%		
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	100,00%	100,00%	45
		2	100,00%		
		3	100,00%		

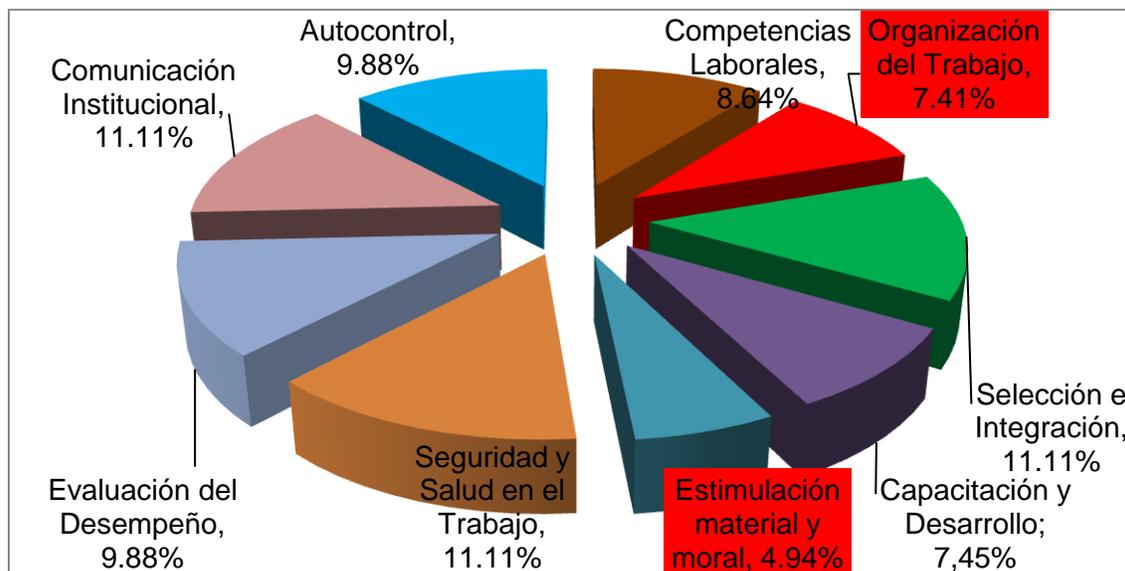
33,33%

66,67%

100,00%

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%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
EVALUACION INTEGRAL MODULOS		81,48%			
Competencias Laborales		45	35	8,64%	
Organización del Trabajo		45	30	7,41%	
Selección e Integración		45	45	11,11%	
Capacitación y Desarrollo		45	30	7,45%	
Estimulación material y moral		45	20	4,94%	
Seguridad y Salud en el Trabajo		45	45	11,11%	
Evaluación del Desempeño		45	40	9,88%	
Comunicación Institucional		45	45	11,11%	
Autocontrol		45	40	9,88%	
81,48%		405	330		





**Anexo 13: Comparación entre los promedios de puntuaciones de las premisas y módulos. Fuente: Elaboración propia.**

Orden (peor evaluados)	1ra	2da	3ra	4ta
<b>Premisas Consejo de Dirección</b>	Clima laboral	Participación efectiva de los trabajadores	Orientación estratégica	-Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH  -Liderazgo en la gestión de los RRHH
<b>Puntuación promedio</b>	10 medio	11medio	13 alto	13,3alto
<b>Premisas especialistas en SST</b>	-Clima laboral -Participación efectiva de los trabajadores -Orientación estratégica -Liderazgo en la gestión de los RRHH	Competencia de los dirigentes y técnicos que atienden en las actividades de RRHH		
<b>Puntuación promedio</b>	10medio	10,8medio		

Orden (peor evaluados)	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo
<b>Módulos Consejo de Dirección</b>	Estimulación moral y material	-Organización del trabajo -Capacitación y desarrollo	Competencias laborales	-Autocontrol -Evaluación del desempeño	-Selección e integración -SST -Comunicación institucional		
<b>Puntuación promedio</b>	6,67 bajo	10 medio	11,67medio	13,3 alto	15alto		
<b>Módulos especialistas en SST</b>	Organización del trabajo	Estimulación moral y material	Competencias laborales	Comunicación institucional	Autocontrol	-Evaluación del desempeño -Capacitación y desarrollo	-Selección e integración -SST
<b>Puntuación promedio</b>	5,8bajo	6,67bajo	7,5medio	8,3medio	9,17medio	10medio	11,67medio

**Anexo 14: Plan de acción para el cumplimiento de las premisas. Fuente: Elaboración Propia**

<b>Premisa</b>	<b>Acción a desarrollar</b>
Participación efectiva de los trabajadores	Elaborar una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa. Debe contener criterios relativos a: <ul style="list-style-type: none"><li>• La toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.</li><li>• deben estar integradas las organizaciones políticas que están presentes en la empresa.</li><li>• Debe contener criterios que permitan lograr una cultura económica, de ahorro de recursos y de portadores energéticos.</li></ul>
Clima laboral satisfactorio	Desarrollar estudios de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos psicosociales que posibiliten conocer el estado de salud de cada trabajador y evaluar el estado de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, propiciándose con ello la proyección de acciones que posibiliten mejorar las debilidades detectadas en función de las variables psicosociales evaluadas en estado deficiente.</li><li>• Seguridad y salud laboral que propicien la mejora de las condiciones laborales en cada área de la instalación.</li></ul>

**Anexo 15: Identificación de fortalezas y debilidades módulo Competencias Laborales. Fuente: González Álvarez (2014)**

Competencias Laborales	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?			
¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades?			
¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?			
¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?			
¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?			
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?			
¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?			
¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?			
¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			

**Anexo 16: Procedimiento del módulo Competencias Laborales. Fuente: Elaboración propia.****1. Objetivo.**

Establecer un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias, de forma tal que queden aprobadas las competencias distintivas de la organización, la de los procesos y la de los cargos, las que son aplicables a los trabajadores que ocupan los mismos, así como la de certificación de competencias laborales.

**2. Alcance**

Se aplica a toda la organización

**3. Nivel de acceso**

Se le otorga acceso de solo lectura a todo el personal del hotel, que lo requiera para su consulta. Tendrá acceso total el representante de la dirección y el especialista de calidad que lleva el control de la documentación.

**4. Términos y/o definiciones**

**4.1 Certificación de competencias:** proceso que permite mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

**4.2 Comité de competencias:** grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

**4.3 Competencias laborales:** conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

**4.4 Competencias de los cargos:** conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

**4.5 Competencias de los servicios:** conjunto de características del proceso, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus puestos de trabajos esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos del proceso.

**4.6 Competencias organizacionales:** conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura.

**4.7** A los efectos de este procedimiento, son aplicables los términos y definiciones dadas en la Norma NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

## **5. Responsabilidades**

**5.1** El Director General y el Consejo de Dirección apoyan y asignan los recursos necesarios para la realización del proceso.

**5.2** El Subdirector de Recursos Humanos es responsable de la aprobación e implantación del presente procedimiento en toda la organización.

**5.3** Los especialistas en Gestión de Capital Humano del Complejo Hotelero Islazul tienen la responsabilidad de la preparación y edición de este procedimiento, así como de exigir por su cumplimiento. Debe controlar las actividades vinculadas a la identificación, validación y certificación de las competencias, resolver las no conformidades y controlar y archivar la documentación correspondiente.

**5.4** Los jefes máximos de las áreas son responsables de la ejecución del presente documento, atendiendo a su actuación.

## **6. Medidas de seguridad**

No procede.

## **7. Desarrollo**

- El presente procedimiento parte del enfoque integrado para el estudio de las competencias al tener presente los elementos:
  - Características de los trabajadores con desempeño superior
  - Empleo del análisis funcional como metodología central
  - Alineación de la estrategia de la empresa y la conducta de los trabajadores
  - Vinculación de las competencias y los procesos de aprendizaje de la organización
  - Aplicación del enfoque holístico en la concepción de las competencias
- El sistema de competencias laborales está compuesto por cuatro subsistemas:
  - Identificación y construcción de las competencias laborales
  - Formación de las competencias
  - Formación por competencias

- Certificación por competencias
- El trabajo se dividirá en dos fases:

Fase 1 Preparación inicial:

- Creación del Comité de Competencias
- Planeamiento
- Sensibilización y entrenamiento
- Orientación estratégica

Fase 2 Determinación y validación de competencias:

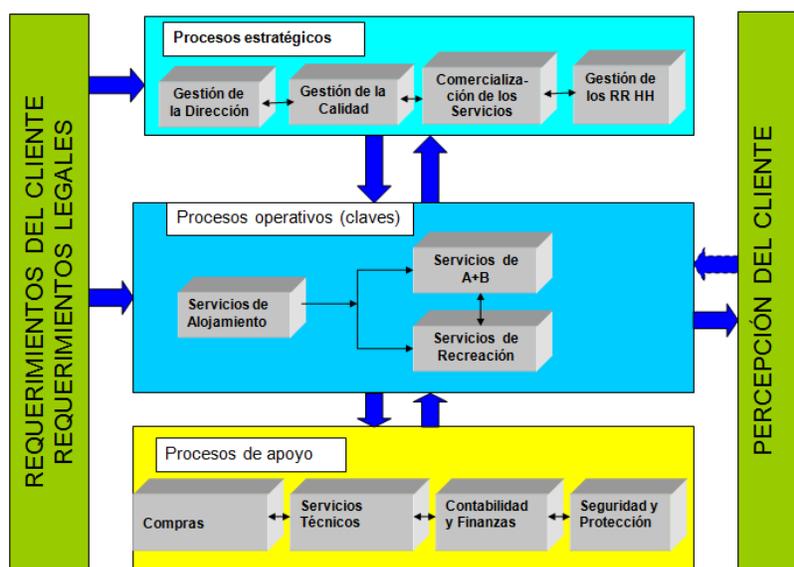
- Levantamiento de la información
- Determinación de las competencias organizacionales, de procesos y de cargos
- Validación
- Es necesario la aplicación de diferentes técnicas de obtención de información:
  - Encuesta a los trabajadores de experiencia de las diferentes categorías ocupacionales, de forma tal que se logre una representatividad
  - Consulta de los documentos de trabajo de la entidad como los procedimientos, reglamentos, etc.
- El Director General deberá aprobar la constitución del Comité de Competencias, que estará integrado por 7 a 9 personas:
  - Un miembro del Consejo de Dirección (Presidente)
  - Dos directivos o funcionarios de la organización
  - Trabajadores reconocidos por su calificación, conocimientos, méritos, calidad del trabajo, nivel de exigencia, experiencia y visión de futuro, vinculados a los procesos de las actividades principales de los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias. Estos deben ser seleccionados por la dirección. También es posible que se tenga en cuenta un trabajador de reconocida experiencia que no labore en el centro.

- Un dirigente sindical
- Es necesario seleccionar un coordinador que a su vez será facilitador de cada reunión. Pudiera ser personal de Recursos Humanos.
- Recopilar los siguientes datos de los miembros de dicho Comité de Competencias
  - Cargo que ocupa
  - Nivel escolar
  - Profesión u oficio
  - Experiencia en la actividad objeto de análisis
- El Comité de competencias tendrá la función de identificar, analizar, aprobar y validar:
  - Las competencias estratégicas de la organización
  - Las competencias de los procesos de la organización
  - Las competencias de los cargos
- El presidente y el coordinador recopilarán la información empresarial con el fin de circularla y analizarla entre los miembros del Comité de competencias. Esta debe ser:
  - Objeto social, misión, visión, objetivos, metas y valores de la organización
  - Proyección estratégica
  - Estructura
  - Legislación vigente, entre ellas los calificadores de cargo
  - Plantilla de cargos y ocupaciones y funciones de los cargos
  - Procesos de la empresa
  - Procedimiento de reclutamiento, selección y admisión al empleo
  - Plantilla de personal
- El presidente y el coordinador programa las sesiones de trabajo y las comunica al Comité de Competencias. La determinación de las competencias se realizará aplicando el Método de Expertos (Ver Anexo 15) sobre la base de la información obtenida.

- El trabajo se acometerá teniendo en cuenta diferentes niveles de complejidad:
  - Perfil de competencias de la entidad para llegar a las competencias estratégicas del hotel.
  - Perfil por procesos claves para llegar a las competencias de los procesos principales
  - Perfil por procesos de apoyo para llegar a las competencias de los procesos de apoyo
  - Perfil por puestos de trabajo para llegar a las competencias de los cargos
- El análisis en cada uno de los niveles contendrá el propósito principal de la entidad, propósito del grupo o área de trabajo, el propósito del puesto de trabajo y los elementos de competencia, de acuerdo con el nivel de complejidad que se trabaje en cada momento.
- La definición del propósito principal o clave de la entidad debe caracterizar el objetivo de la misma, el marco de condiciones dentro de las cuales se pretende alcanzar el mismo.
- El enunciado de la competencia tendrá la estructura gramatical VERBO+OBJETIVO+CONDICIÓN, que permite caracterizar la acción, definir sobre qué objeto esta recae, y en qué condiciones lo hace.

Ejemplo: Brindar+ Servicio+ con eficiencia.

- Se deben definir las funciones y los diferentes grupos de actividades en los que se divide la entidad para llegar a materializar el propósito clave. De estas se seleccionan los procesos claves (también llamados esenciales o críticos) que contribuyen a que la organización alcance el propósito clave enunciado, así como los de apoyo. En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos del Complejo Hotelero Islazul.



**Figura 3.1:** Mapa de procesos del Complejo Hotelero Islazul. **Fuente:** Dirección RR.HH

- El perfil de competencias de la entidad podrá realizarse tomando como ejemplo el formato propuesto por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- El análisis funcional (clasificación de las funciones que hacen posible el cumplimiento del propósito clave de la organización en cada cargo) tiene como resultado final la determinación de los perfiles. Se expresa en unidades de competencias y elementos de competencia de acuerdo con el propósito clave de la organización y el propósito del puesto o proceso al que corresponde. Puede tomarse como ejemplo el presentado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- Seguidamente se elaborará una propuesta de procesos claves de la organización que se analizará en el Consejo de Dirección.
- A continuación el Comité de Expertos se reúne con los trabajadores que realizan este proceso clave para conocer cuáles son las acciones y/o actividades que se realizan, los resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para obtener un determinado resultado. El enunciado se llevará a la estructura gramatical VERBO+OBJETO+CONDICIÓN.
- Se debe partir del mapa de procesos para obtener el conjunto de acciones:

Entradas	Quién las proporciona	Actividad / subproceso	Salidas	A quién va dirigida	Responsable

- Este conjunto obtenido se reagrupa en una gran función integradora denominada unidad de competencia que a su vez posee el conjunto de sus funciones, se le denominará elemento de competencia y repetirá la estructura gramatical VERBO+OBJETO+CONDICIÓN.
- El Anexo 18 muestra un ejemplo de estructura de perfil de competencia presentado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- El Anexo 19 muestra un ejemplo del perfil para una familia de puestos, presentado por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- A continuación el Comité de Competencias elabora las normas de competencias. Esta Norma técnica de competencia laboral describe:
  - lo que una persona debe ser capaz de hacer: “saber hacer”;
  - la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho;
  - las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud;

- los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo está haciendo se realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido y no como producto de la casualidad.
- Elementos de la norma técnica de competencia laboral:
  - Unidad de competencia: función productiva que describe el conjunto de las actividades diferenciadas que serán cumplidas desde el rol laboral o proceso seleccionado.
  - Elemento de competencia: desagregación de la función principal. Una función según su complejidad puede estructurarse en varios elementos de competencias.
  - Criterios de desempeño: conjunto de descriptores (reglas, juicios técnicos o éticos) que orientan al trabajador y éste aplica en el ejercicio profesional.
  - Evidencias de desempeño: descriptor de los signos que sirven para controlar que un determinado rol o proceso está siendo realizado de acuerdo con las buenas prácticas.
  - Evidencias de conocimiento: describe los conocimientos que permite al trabajador/a comprender, reflexionar y justificar los desempeños competentes.
  - Campo de aplicación: describe los diferentes contextos tecnológicos y organizacionales en los que puede ser evaluada para darle mayor universalidad a sus competencias.
  - Guía de evaluación: establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de evidencias para acreditar o para certificar competencias.
- Los criterios de desempeño recogen los requisitos mínimos contenidos en el calificador en cuanto a nivel de escolaridad y experiencia; los mapas de puestos (puesto anterior y puesto superior); los conocimientos requeridos, que pueden ser variables y están relacionados con los conocimientos sobre la producción, la calidad, la seguridad, el mantenimiento, etc.; los desempeños observables y medibles en el ejercicio de determinado rol o proceso (acciones). Define por cada cargo qué debe hacer y qué no debe hacer el trabajador para cumplir con el propósito principal del puesto y a su vez con el propósito principal clave de la organización.
- Los criterios de desempeño son:
  - Desempeño adecuado: Aquel que es adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada, y lleva al rendimiento laboral y la actuación del trabajador acorde a los requisitos mínimos.

- **Desempeño superior:** Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, que se identifica con las exigencias de un desempeño laboral adecuado, más aquellas competencias sociales, de relaciones, éticas, que posibilitan el desarrollo de competencias grupales, transversales, de procesos, de la organización.
- **Desempeño laboral deficiente:** Rendimiento laboral y actuación del trabajador, deficiente o no adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y que expresan su idoneidad. Las causales que impiden el correcto desempeño del cargo pueden ser el demostrar: adolecer de los conocimientos necesarios; carecer de disciplina, responsabilidad, confiabilidad y/o discreción; no poseer las competencias establecidas para su cargo.
- Se es competente con el nivel mínimo o cuando se tiene un desempeño laboral adecuado, a partir de las evidencias mínimas, y un desempeño laboral superior a partir de las evidencias superiores.

## 8. Registros

Código	Nombre	Responsable de la custodia	Lugar de archivo	Número de Anexo	Tipo de soporte	Tiempo de conservación	Disposición
RG-PN-54-01	Perfil de competencias de la empresa	Esp. Recursos Humanos	Recursos humanos	-	Magnético	Permanente	-
RG-PN-54-02	Análisis funcional	Esp. Recursos Humanos	Recursos humanos	-	Magnético	Permanente	-
RG-PN-54-03	Estructura perfil de competencia	Esp. Recursos Humanos	Recursos humanos	-	Magnético	Permanente	-
RG-PN-54-04	Perfil de competencia para familia de puestos	Esp. Recursos Humanos	Recursos humanos	-	Magnético	Permanente	-
RG-PN-54-05	Norma de competencia	Esp. Recursos Humanos	Recursos humanos	-	Magnético	Permanente	-

## 9. Bibliografía

- PG-01 Procedimiento para la elaboración, distribución y control de los documentos del sistema de gestión.
- Decreto 281 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 16 de Agosto del 2007
- Norma NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Vocabulario.
- Norma NC 3001:2007. SGICH. Requisitos.
- Norma NC 3002:2007. SGICH. Implementación.
- Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Procedimiento documentado de competencias laborales. 31 p.
- Rodríguez González, I. . Sistema de GRH-2. Maestría de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: CUJAE, 2008. 155p.

## 10. Anexos del procedimiento

**Anexo 10.1:** Método de Experto.

**Anexo 10.2:** Ejemplo de formato de modelo de perfil de competencias de la empresa.

**Anexo 10.3:** Ejemplo de modelo de análisis funcional.

**Anexo 10.4:** Ejemplo de formato de modelo de estructura de perfil de competencia por puesto de trabajo.

**Anexo 10.5:** Ejemplo de estructura de perfil de competencia para familia de puestos

**Anexo 10.6:** Ejemplo de formato de norma de competencia.

**Anexo 10.1: Método de Experto. Fuente: PN-54**

**Primera ronda:**

I- Pregunta: Enumere \_\_\_ competencias que considera que son claves en la organización (proceso o cargo)?

Listado de todas las competencias posibles a la vista en una pizarra.

No	Competencias posibles listadas por los expertos
1	Competencia 1
2	
3	
	... No más de 50 competencias

II- Llevar el resultado a la tabla Matriz de competencias (C) expresadas por expertos (E)

No	Competencias posibles listadas por los expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	Competencia 1									
2										
3										
	...									

**Segunda ronda:**

III- Pregunta: Cuáles competencias considera que NO son claves en la organización (proceso o cargo)?

No	Competencias posibles listadas por los expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1			N							
2										
3				N		N			N	
	...									

IV- Se determina el nivel de concordancia a través de la expresión para cada competencia:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) \cdot 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de E en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de E

Empíricamente,  $C_c \geq 60\%$  se acepta como adecuada concordancia. Las C que no alcanzan  $C_c \geq 60\%$  se eliminan por baja concordancia

**Tercera ronda:**

VI- Se asignan rangos de importancia a las competencias del 1 al 8 y luego se calcula la concordancia. Ejemplo

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Rj	Cc
1	2	3	2	3	2	3	15	50
2	1	2	1	2	1	2	9	50
3	3	4	3	4	3	4	21	50
4	4	5	4	5	4	5	27	50
5	5	6	5	6	5	6	33	50
6	6	7	6	7	6	7	39	50
7	8	8	7	8	7	8	46	66,6
8	7	1	8	1	8	1	26	50

**Cuarta ronda:**

VII- Determinar el nivel de importancia de la competencia entre las 8 seleccionadas

Pregunta: ¿Cuál competencia es más importante para el logro de los objetivos de la organización? Ejemplo:

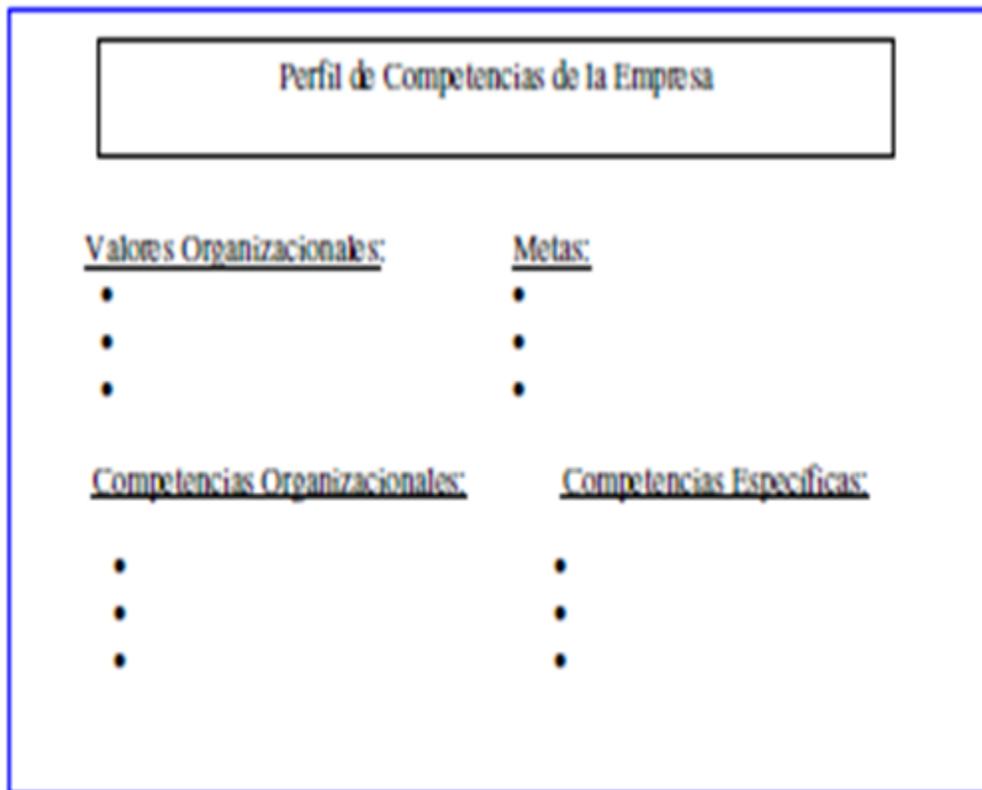
Competencias		1	2	3	4	5	6	7
Liderazgo	1		0	1	1	0	1	1
Responsabilidad	2	1						
Flexibilidad	3	0						
Innovación	4	0						
Comunicación	5	1						
Orientación al cliente	6	0						
Trabajo en equipo	7	0						

VIII- Se calcula la prioridad dada a cada competencia por el conjunto de expertos y se coloca el resultado en una columna al final de la tabla anterior. Cuando hay resultados iguales para competencias diferentes –obtención del mismo total en el nivel de importancia, se decide analizando el resultado entre la comparación de ellas dos.

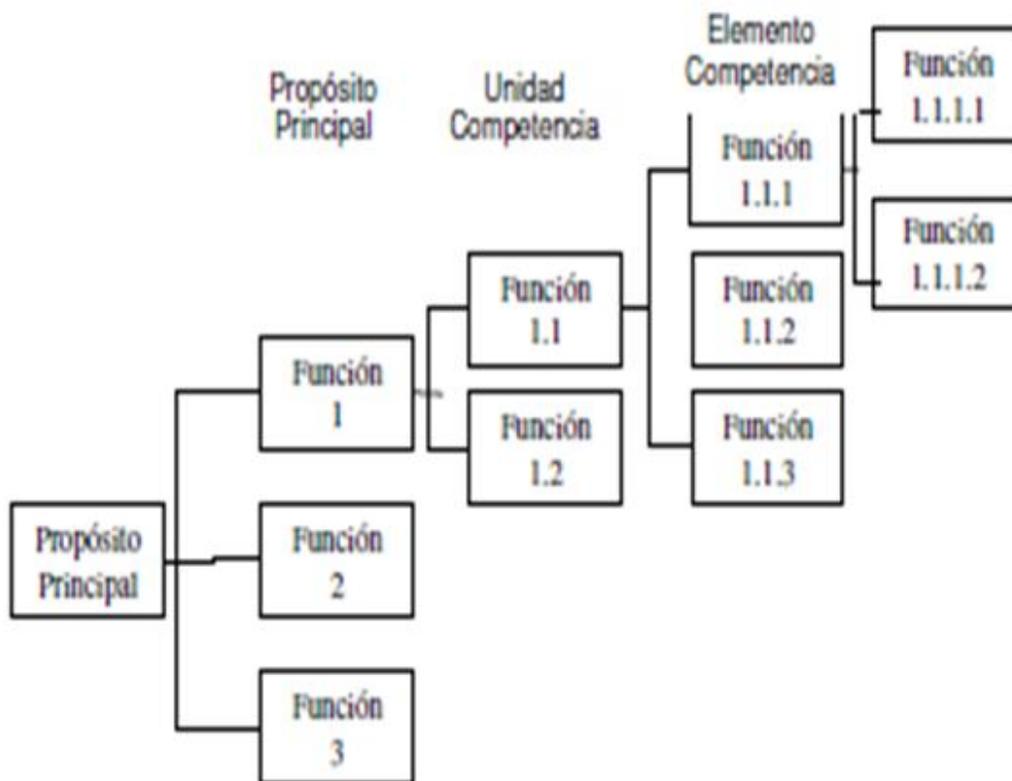
IX- A continuación se ordenan las competencias por el nivel de prioridades.

**Anexo 10.2: Ejemplo de formato de modelo de perfil de competencias de la empresa.**

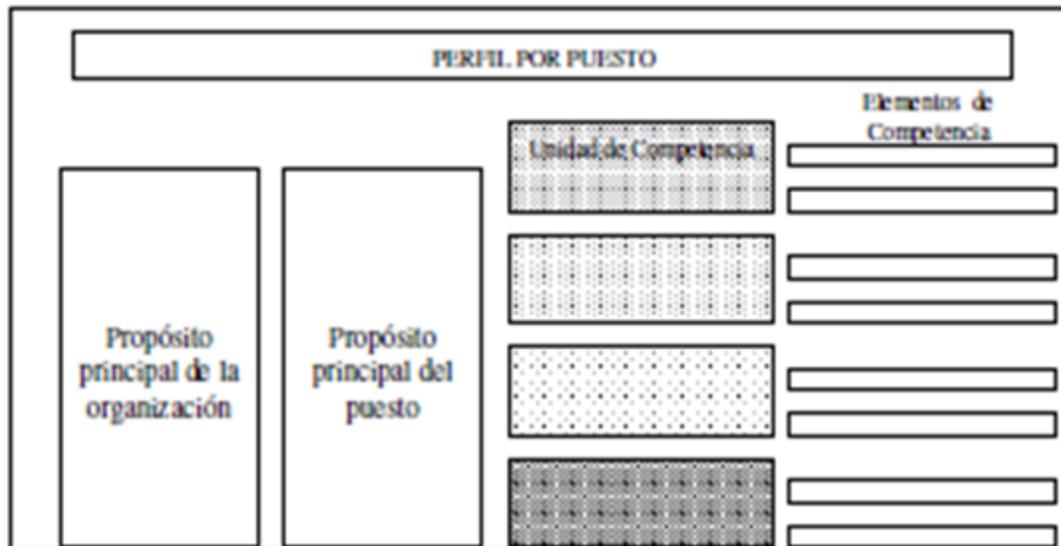
**Fuente: PN-54**



Anexo 10.3: Ejemplo de modelo de análisis funcional. Fuente: PN-51

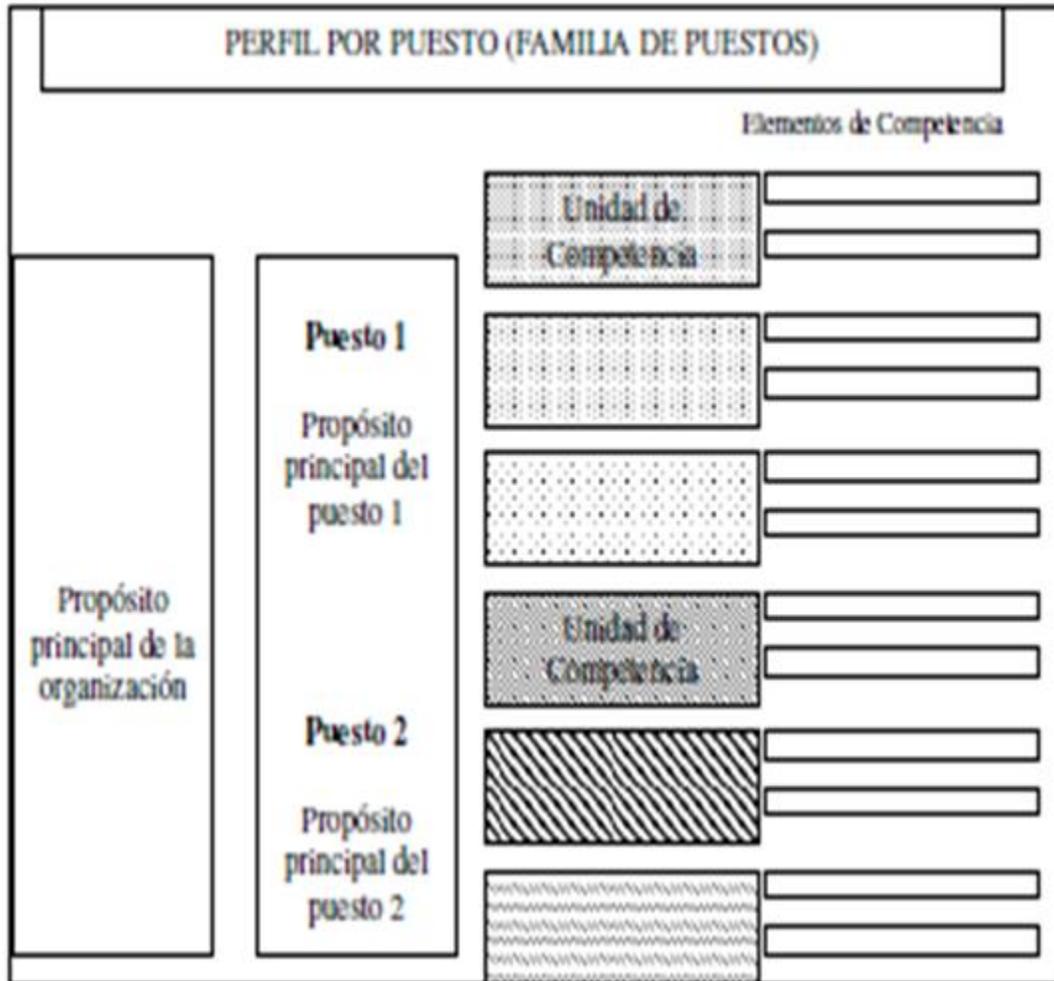


**Anexo 10.4: Ejemplo de formato de modelo de estructura de perfil de competencia por puesto de trabajo. Fuente: PN-51**



**Anexo 10.5: Ejemplo de estructura de perfil de competencia para familia de puestos.**

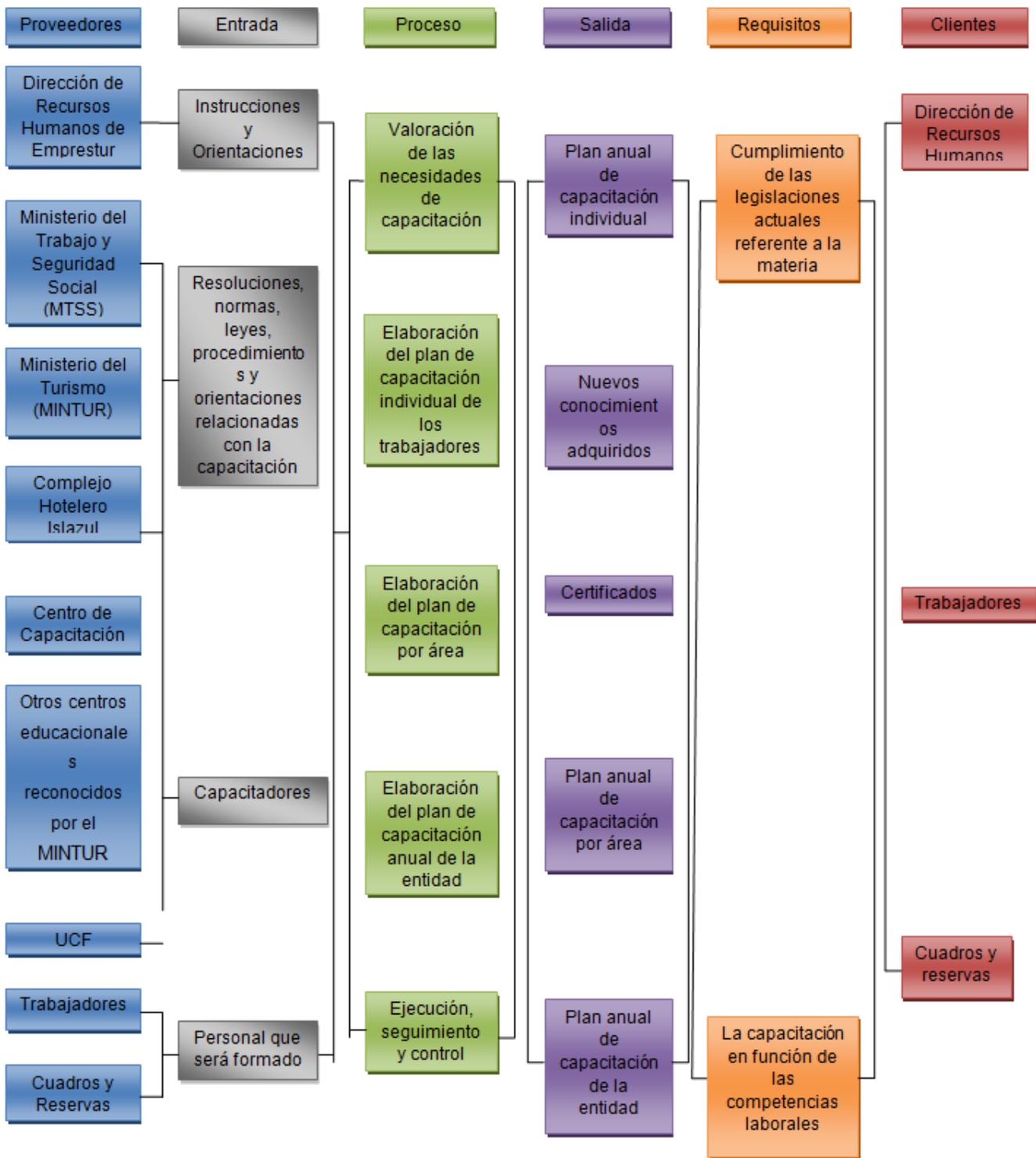
Fuente: PN-54.



**Anexo 10.6: Ejemplo de formato de norma de competencia. Fuente: PN-54**

<b>Area:</b>	
<b>Sub-área:</b>	
<b>UNIDAD DE COMPETENCIA:</b>	<b>NIVEL:</b>
<b>ELEMENTO DE COMPETENCIA:</b>	
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA</b>
	<b>EVIDENCIA POR DESEMPEÑO</b>
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO</b>
	<b>GUÍA DE EVALUACIÓN</b>

**Anexo 17: Mapa SIPOC del método Capacitación y Desarrollo. Fuente: Elaboración Propia**



**Anexo 18: Ficha del proceso Capacitación y desarrollo. Fuente: Elaboración Propia**

<b>PROCESO.</b> Capacitación y Desarrollo	
<b>PROPIETARIO.</b> Dirección de los Recursos Humanos	
<b>Misión:</b> Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de la organización, planificación del proceso y evaluación de los resultados, con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de las competencias laborales en el Complejo Hotelero Islazul.	
<b>DOCUMENTACION NORMATIVA.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resolución 29/2006 Reglamento para la planificación. Organización, ejecución y control de trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.</li> <li>➤ Ley 116. Código del Trabajo 2014</li> <li>➤ Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.</li> <li>➤ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.</li> <li>➤ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos</li> <li>➤ Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.</li> </ul>	
<b>ALCANCE:</b> Aplicar a todos los trabajadores y <b>directivos</b> del Complejo Hotelero Islazul	
<b>ENTRADAS.</b>	<b>SALIDAS.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resoluciones, normas y leyes relacionadas con la Capacitación.</li> <li>2. Instrucciones y orientaciones.</li> <li>3. Capacitadores.</li> <li>4. Procedimiento y orientaciones.</li> <li>5. Personal que será formado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan anual de Capacitación individual.</li> <li>2. Nuevos conocimientos adquiridos.</li> <li>3. Plan anual de capacitación por área.</li> <li>4. Plan anual de capacitación de la Entidad.</li> </ol>
<b>Actores involucrados en el proceso</b>	

<p><b>PROVEEDORES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).</li><li>➤ Dirección de Recursos Humanos.</li><li>➤ Ministerio del Turismo (MINTUR).</li><li>➤ Centro de Capacitación.</li><li>➤ UCF.</li><li>➤ Otros centros educacionales reconocidos por el MINTUR.</li><li>➤ Trabajadores.</li><li>➤ Cuadros y reservas.</li><li>➤ Entidad Hotelera.</li></ul>	<p><b>CLIENTES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Trabajadores.</li><li>➤ Dirección de RH</li><li>➤ Cuadros y reservas</li><li>➤ Adiestrados</li></ul>
<p><b>INSPECCIONES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ El especialista de Recursos Humanos de la entidad se encarga de ir personalmente ó realizar llamadas para verificar si se están impartiendo los cursos y si el personal está asistiendo a los talleres, cursos o maestrías.</li><li>➤ Cumplimentada las acciones se plasman en las DNA, de esta manera al finalizar el año se tiene controlado en qué medida se cumplió el plan de capacitación.</li><li>➤ El seguimiento y cumplimiento del plan se analiza trimestralmente en el consejo de dirección según la resolución 29/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).</li></ul>	<p><b>REGISTROS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación.</li><li>➤ Plan de capacitación por Area.</li><li>➤ Plan de capacitación y desarrollo de la entidad.</li><li>➤ Conciliación de las acciones de FORMATUR con EMPRESTUR.</li><li>➤ Reporte de capacitación.</li></ul>

<b>Indicadores Actuales</b>	<b>Indicadores Propuestos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.</li><li>➤ Porcentaje del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas.</li><li>➤ La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y o de servicios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Coste unitario de las horas de formación.</li><li>➤ Porcentaje de trabajadores Capacitados.</li><li>➤ Porcentaje de utilización del presupuesto de capacitación.</li><li>➤ Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.</li><li>➤ Porcentaje del incumplimiento de las acciones de capacitación previstas.</li><li>➤ La evaluación del impacto logrado en el proceso de prestación de servicio.</li></ul>

## Anexo 19: Procedimiento de Capacitación y Desarrollo.

**TÍTULO:** Procedimiento de Capacitación y Desarrollo para trabajadores

**Observaciones:**

	Nombre y apellidos	Cargo	Firma y Fecha
<b>Elaborado</b>			
<b>Revisado</b>			
<b>Aprobado</b>			

### 1. Objetivos:

**1.1** Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de la organización, planificación del proceso y evaluación de los resultados, con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de las competencias laborales.

### 2. Alcance:

**2.1** Aplicar a todos los trabajadores del Complejo Hotelero Islazul.

### 3. Definiciones y términos:

**3.1 Acción de capacitación:** Descripción del objetivo final que se quiere lograr con los trabajadores que participan en ella, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación.

**3.2 Capacitación:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

**3.3 Competencias laborales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

**3.4 Desarrollo de Capital Humano:** Proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

**3.5 Entidad en aprendizaje permanente:** Condición que se alcanza por la organización, cuando demuestra que realiza una actividad formativa continua y se caracteriza por la eficacia en la capacitación y desarrollo del capital humano, con alto impacto en la eficiencia y la calidad.

**3.6 Formación por competencias:** Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

**3.7 Idoneidad Demostrada:** Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

**3.8 Modo de formación:** Vía o método a utilizar mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación y desarrollo de los trabajadores.

**3.9 Necesidades de capacitación:** Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

**3.10 Plan de capacitación y desarrollo:** El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

**3.11 Plan de carrera:** Desarrollo previsto para el trabajador en la organización, lo cual supone el rediseño del cargo, otorgándole mayor nivel de responsabilidad y autoridad en el ejercicio de sus funciones, diversidad de tareas, así como promociones dentro de la organización.

**3.13 Registro de personal:** Registro de los trabajadores de una organización o de personas sin vínculo laboral con ella, que permite definir las posibilidades de reemplazo en cada cargo, o la ubicación en los de nueva creación, para hacer frente a las bajas, promociones, planes de capacitación y desarrollo, jubilaciones, ampliación de la plantilla y cambios en las estrategias de la organización.

#### **4. Referencias:**

**4.1** Resolución 29/2006 Reglamento para la planificación. Organización, ejecución y control de trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.

**4.2** Ley 116. Código del Trabajo 2014

**4.3** Resolución 28/2006 Reglamento sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil.

**4.4** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.

**4.5** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.

**4.6** Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.

#### **5. Anexos:**

**5.1** Mod- CH-005-01 **Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación.**

**5.2** Mod- CH-005-03 **Plan de capacitación y desarrollo de la entidad**

**5.3** Mod- CH- 005-04 **Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación**

**5.4** **Flujo grama de las actividades del proceso.**

#### **6. Responsabilidades:**

**6.1** El Director General es responsable de aprobar y coordinar el cumplimiento del presente procedimiento.

**6.2** El Director General es el máximo responsable de aprobar y dar cumplimiento al Plan de Capacitación.

**6.3** El Director General es el máximo responsable de asegurar las condiciones para el desarrollo de la Capacitación.

**6.4** Los Directores y Jefes de Áreas son los máximos responsables de hacer cumplir el Plan de Capacitación a nivel de proceso, así como asegurar las condiciones para el desarrollo del mismo.

**6.5** Los Jefes de Área son los responsables de:

- Elaborar los Planes Individuales de capacitación.
- Exigir que se cumpla el plan de capacitación.

**6.6** Los Especialista B de Capital Humano son los máximos responsables de:

- Confeccionar el Plan de capacitación de la empresa.
- Controlar el cumplimiento del plan de capacitación.
- Coordinar con el Centro de Capacitación las acciones extra planificadas.

## **7. Desarrollo:**

### **7.1 Descripción de las actividades.**

**7.1.1** Jefe de Área se reúne con cada uno de sus subordinados de manera individual, explicándole que se está iniciando el proceso de acciones de capacitación para el próximo año y el trabajador tiene conocimiento de las acciones de capacitación que va a recibir debido a las brechas de conocimiento que ha tenido durante el año en curso, las cuales se derivan de las evaluaciones que anualmente se realizan del desempeño del trabajador.

**7.1.2** Se conforma el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) (**Mod- CH-005-01**) con cada trabajador y estas son firmadas por el Jefe de Área y el trabajador

**7.1.3** Al concluir las DNA de cada trabajador por departamento son llevadas al Jefe de Capital Humano y se conforma por esta Área el plan de capacitación y desarrollo los cuales tributan al plan general de la Instalación (**Mod- CH-005-3**).

**7.1.4** Este es aprobado por el Consejo de Dirección y firmado por el director de la entidad y así queda conformado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.

**7.1.5** De este plan general se extraen las acciones que por el nivel de complejidad de los temas los imparte el Centro de Capacitación, el cual aprueba las acciones solicitadas y las introduce en su plan anual.

**7.1.6** Este plan es aprobado por el Centro de Capacitación y retorna a la entidad la cual se lo comunica a los trabajadores implicados en estas acciones.

**7.1.7** Este proceso es controlado por el especialista de Recursos Humanos de la entidad el cual se encarga de ir personalmente o realizar llamadas para verificar si se están impartiendo los cursos y si el personal está asistiendo a estos.

**7.1.8** Una vez terminado cada curso, taller o diplomado, el Centro de Capacitación envía una lista de graduados y los certificados de finalización a la entidad, estos son incluidos en el Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación **(Mod- CH- 005-04)**.

**7.1.9** Cumplimentada las acciones se plasman en el Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación, de esta manera al finalizar el año se tiene controlado en qué medida se cumplió el plan de capacitación.

**7.1.10** El seguimiento y cumplimiento del plan se analiza trimestralmente en el consejo de dirección según la resolución 29/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

## 8. Registros.

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Disposición (archivo)</b>	<b>Tiempo de retención.</b>
Mod- CH-005-01	Diagnóstico Individual de Necesidades de Capacitación	Archivo técnicos de Capital humano	Por 2 años
Mod- CH-005-03	Plan de Capacitación	Archivo técnicos de Capital humano	Por 2 años
Mod- CH- 005-04	Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación	Archivo técnicos de Capital humano	permanente

## 9. Disposiciones Finales.

**9.1** El Complejo Hotelero Islazul de Cienfuegos deberá lograr la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Mod- CH-005-01: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS  
MODELO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION 2016**

Instalación: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos del Trabajador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nivel educacional: \_\_\_\_\_

<b>Necesidades de formación</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Modo de formación sugerido</b>
<b>Acciones Priorizadas por el MINTUR</b>		

Confeccionado por: \_\_\_\_\_

Trabajador: \_\_\_\_\_

Firma

Firma

**Mod- CH-005-3: Plan de capacitación y desarrollo de la entidad**

**Plan de Capacitación y Desarrollo del Hotel Pasacaballo 2016**

Entidad: \_\_\_\_\_

Hoja No		1					
No		Cat Oc	Puesto de Trabajo	Actividad para adquirir competencias en:	Forma organizativa y temática de la acción	Fecha propuesta	Acción a realizar

**Aprobado por el Consejo de dirección en el Acuerdo 11/ 2016**

Director General: \_\_\_\_\_

Firma

Secretario Gral. Sección Sindical: \_\_\_\_\_

Firma

**Mod- CH- 005-04: Registro de cumplimiento de las acciones de capacitación**

No	Acciones de Capacitación	Duración y Fecha	Evaluación	Lugar	Observaciones

**Fecha Emisión**

Día	Mes	Año

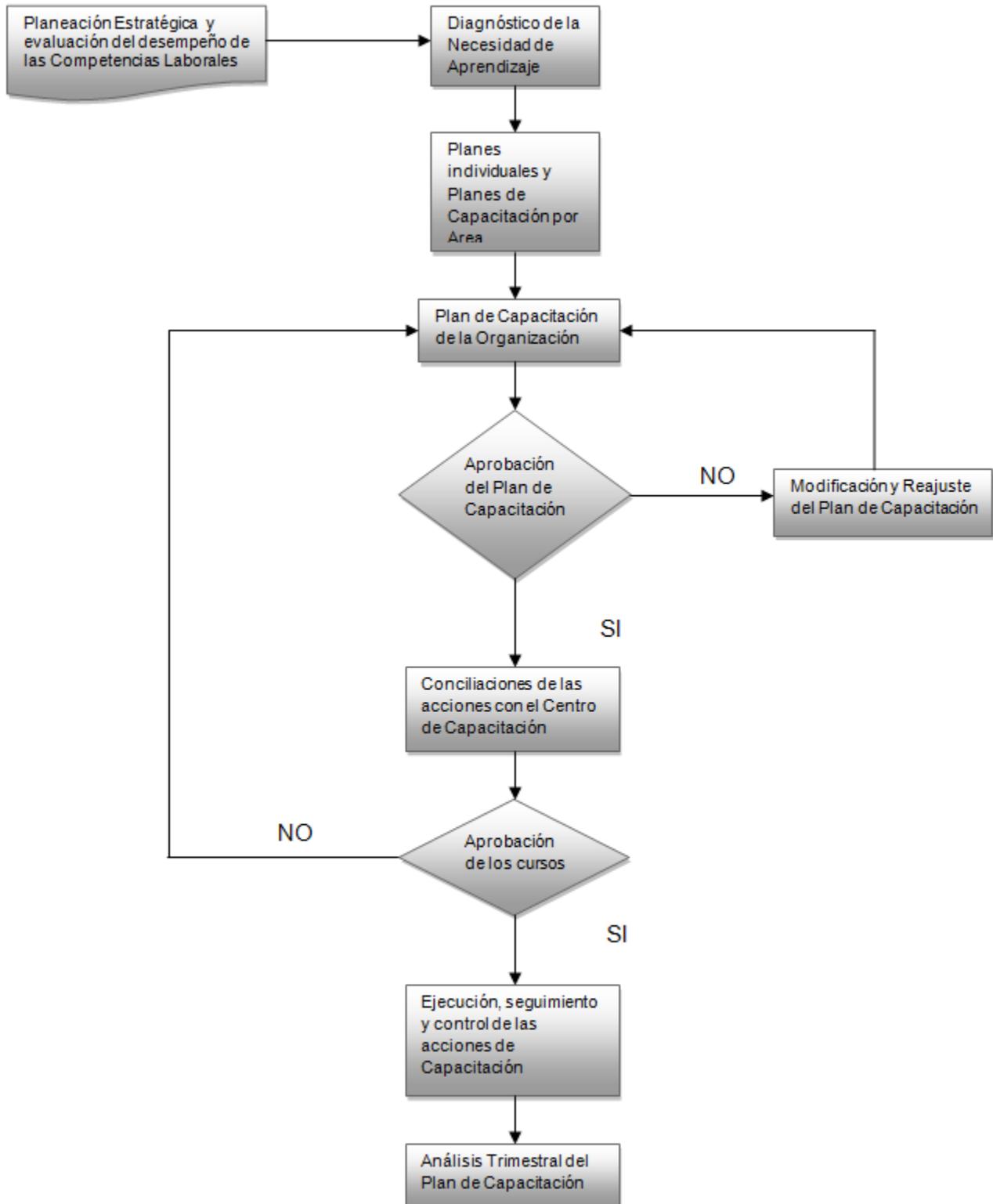
---

Nombre y Firma del Capacitador

---

Nombre y Firma del Trabajador

### Flujograma de las actividades del proceso.



**Anexo 20: Identificación de fortalezas y debilidades módulo Capacitación y desarrollo.**
**Fuente: González Álvarez (2014)**

Capacitación y Desarrollo	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿Está definida la estrategia en materia de capacitación y desarrollo del capital humano?			
¿Están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e interrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?			
¿Existen evidencias de los resultados de la determinación de las necesidades de aprendizaje de los trabajadores (DNA)?			
¿La DNA alcanza a todos los trabajadores de la entidad?			
¿Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?			
¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?			
¿ Se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de capacitación y desarrollo)			
¿Se encuentra elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad?			
¿Se da cumplimiento a los requerimientos metodológicos en la elaboración del plan de capacitación?			
¿Se utiliza la evaluación del desempeño para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo?			
¿Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?			

Capacitación y Desarrollo	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?			
¿La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?			
¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?			
¿Existe correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, las DNC elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores?			
¿Para la ejecución de todas las acciones incluidas en el plan de la organización, se asegura el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?			
¿Se encuentran identificados y se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?			
¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?			
¿La organización ha logrado que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el MTSS?			
¿Se encuentran elaborados a) Los planes de adiestramiento			

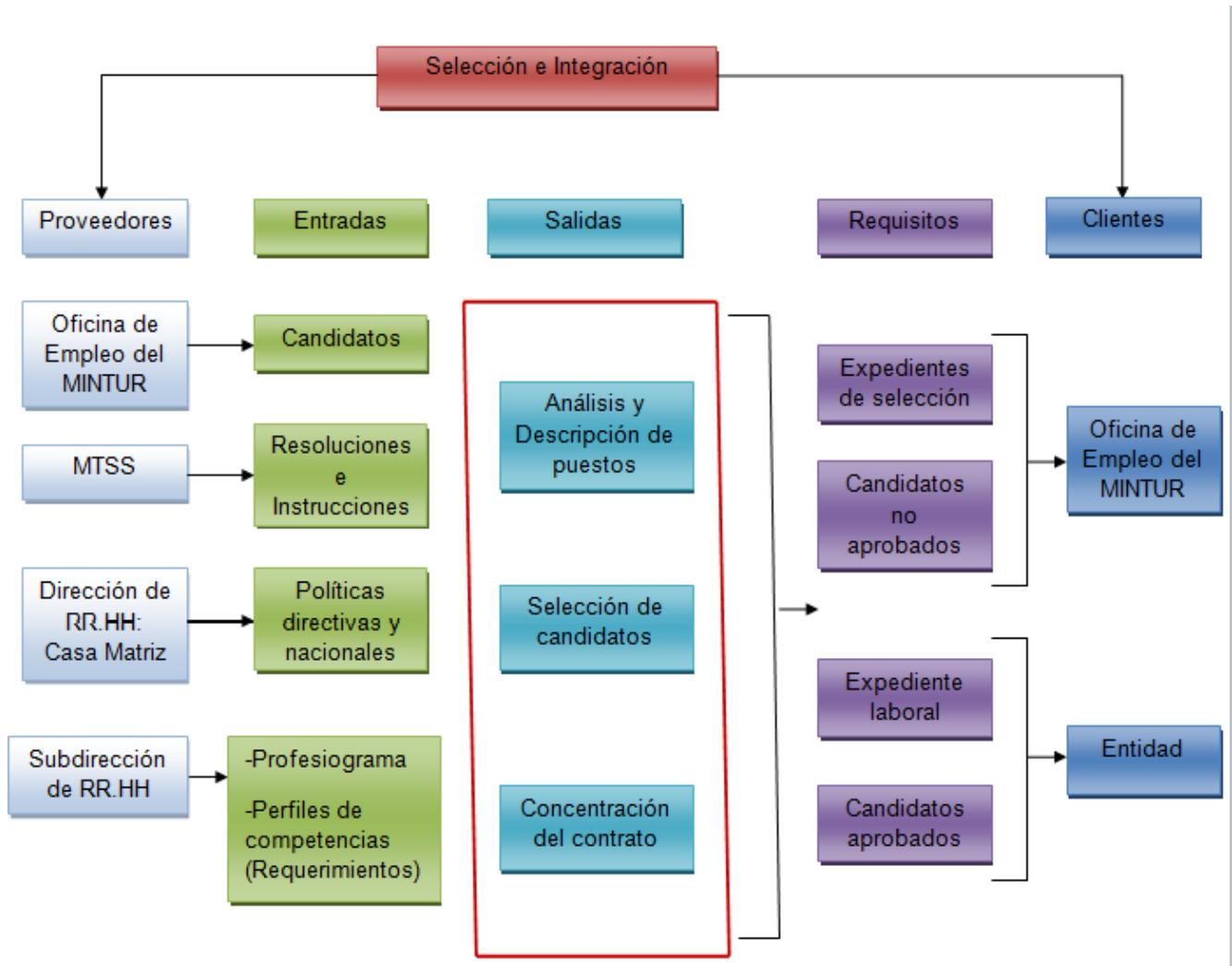
Capacitación y Desarrollo	Existencia		Observaciones
	Si	No	
b) Los planes de carrera para los puestos claves			
c) Los planes de capacitación en Seguridad Industrial			
¿Está elaborada la proyección de ubicación del personal en adiestramiento?			
¿Existe evidencia de la evaluación de los resultados del adiestramiento?			
¿Existen programas internos?			
¿Existen instructores de la entidad?			
¿Existen evidencias de la preparación de los instructores?			
¿Existen y se actualizan			
a) Los expedientes de adiestramiento			
b) Los expedientes individuales de capacitación			
c) El Registro de matrículas y graduados			
d) El registro de asistencia y evaluación de los programas internos			
¿Existe evidencia de convenios de colaboración?			
¿Se cumple el Programa de Homologación y Certificación de obreros?			
¿Existe, se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación?			

**Anexo 21: Plan de mejora para las prioridades en el módulo Capacitación y Desarrollo.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Tabla 1. Plan de mejora para las prioridades del proceso de capacitación y desarrollo.</b>				
Qué	Cómo	Dónde	Quién	Cuándo
No se encuentra documentado (mapa y ficha) el proceso de capacitación y desarrollo.	Elaborando los mapas y fichas del proceso de capacitación y desarrollo para una mejor interpretación de este.	En la entidad y ejecutado por el Departamento de Capital Humano.	Especialista "B".	Julio 2016.
No se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.	Revisando las evaluaciones de desempeño realizadas recientemente para identificar las acciones de capacitación. Entrevistando al jefe inmediato superior para conocer las brechas entre los requerimientos establecidos. Desarrollar un procedimiento para la gestión por competencias de cada trabajador.	En la entidad y ejecutado por el Departamento de Capital Humano	Especialista "B".	Julio 2016.

<p>No se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control del capital humano.</p>	<p>La elaboración de un procedimiento que permita estandarizar las acciones y documentos en el proceso. El mismo debe contener los requisitos establecidos en la NC vigente que regirá para el diseño, implementación y control de la Gestión de Capital Humano en el país.</p>	<p>En la entidad y ejecutado por el Departamento de Capital Humano.</p>	<p>Especialista "B".</p>	<p>Julio 2016.</p>
---	---	---	--------------------------	--------------------

Anexo 22: Mapa SIPOC del método Selección e Integración. Fuente: Elaboración Propia.



**Anexo 23: Ficha de Proceso Selección e Integración. Fuente: Elaboración propia.**

**1. Nombre del Proceso:** Selección e Integración del Personal.

**2. Responsable:** Subdirector de Recursos Humanos.

**3. Objetivos:**

Acoger el mayor número de solicitantes, con el fin de poder elegir entre aquellos cuyo perfil se ajusta más a las características de los puestos, abasteciendo así adecuadamente el proceso de selección.

**4. Descripción del Proceso:**

El proceso de Selección e Integración del Personal, abarca las actividades de análisis del personal, entrevistas personales, examen físico, análisis de antecedentes, cursos de formación, concertación del contrato e inducción del personal.

**5. Recursos Necesarios:**

**Recursos Materiales:** Medios Informáticos, materiales de oficina, mobiliario de oficina, modelos para la actividad.

**Recursos Humanos:** Personal calificado en esta actividad y debidamente entrenado.

**6. Documentos Normativos:**

-Convenio colectivo de trabajo.

-Requerimientos y normas corporativas y del MTSS.

**7. Satisface Requisitos.**

NC-ISO 9001: 2001

**8. Registros.**

**9. Procesos del Sistema con que se relaciona:**

Esta actividad se relaciona con todas aquellas del sistema, políticas directivas y nacionales, perfiles de competencias, resoluciones e instrucciones, programas de inducción. Marcando la eficacia del sistema y procurando la obtención y formación de los empleados que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la entidad

## 10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Análisis y descripción de puestos	-Descripción de puestos según requerimientos	-Plan de conformación de puestos de trabajo	-Registros de conformación de puestos.	-Gerente de Recursos Humanos.
Selección de candidatos	-Planeación del reclutamiento y selección.	-Metodologías corporativas para la selección	Registros de expedientes de selección.	-Gerente de Recursos Humanos.
Concertación del contrato.	-Descripción del contrato.	-Políticas directivas de contratos	-Registros de candidatos aprobados.	-Gerente de Recursos Humanos.

## 11-Medición de la eficacia del proceso.

Indicadores fundamentales del proceso:

1-Índice de resultado de evaluación.

Método para la medición de la eficacia del Proceso

N.	Indicadores	Criterios de medidas	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1	Índice de resultado de evaluación	% de aprobados	90-100% 70-89% <70%	Aceptable Regular Malo

**Anexo 24: Identificación de fortalezas y debilidades módulo elección y Selección e Integración.**  
**Fuente: González Álvarez (2014)**

Selección e Integración	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿La incorporación al empleo en la empresa se desarrolla en correspondencia con el procedimiento aprobado a estos efectos por el Director General?			
¿Se cumplen las regulaciones establecidas en la legislación laboral vigente para la contratación del personal?			
¿Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?			
¿Está constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización?			
¿Está constituido y funcionando el Comité de Experto de la organización?			
¿Se encuentra elaborada el acta de creación del Comité de Experto?			
¿Se controla por la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?			
¿Se encuentra elaborado el programa de acogida (Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado) que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores?			
¿Se encuentra elaborado el procedimiento para el período de prueba?			
¿Existen las actas del Comité de Expertos relacionadas con la evaluación de la idoneidad?			
¿Se hace uso del perfil del puesto y las matrices de competencia en el proceso de selección en los puestos claves?			
¿La organización tiene formalizada la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?			

Selección e Integración	Existencia		Observaciones
	Si	No	
¿Se encuentra el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplimiento con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?			
¿Se encuentra elaborada el acta de entrega de expedientes laborales?			
¿Se encuentra elaborada el acta de entrega de expedientes laborales?			
¿Existe la solicitud de expedientes de los compañeros que causarían alta?			
¿Se encuentran archivados los contratos de trabajo?			
¿Cuenta la empresa con el control de las boletas de asignación de los graduados en adiestramiento laboral y la misma se encuentra en el expediente del graduado?			
¿La asignación se corresponde con el centro donde está trabajando el graduado?			
¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral			
b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo			
c) Cumplir el plan de adiestramiento laboral			
d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan			
e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño			

**Anexo 25: Ficha de los indicadores del Proceso de Selección e Integración. Fuente:  
Elaboración propia**

**FICHA DE INDICADOR**

**Indicador:** Tiempo medio de selección

**Patrón de Referencia**

≥98% y ≤100%	Bien= 3
≥96% y <98%	Regular=2
<96%	Mal=1

**Forma de Cálculo:**

$$\frac{\sum_1^n \text{Tiempo de seleccion}}{n}$$

**Donde:**

n: Número de procesos de selección efectuados en el período.

Tiempo de selección: Período de tiempo que transcurre desde la petición o solicitud hasta la incorporación del candidato al puesto de trabajo

**Fuentes de Información:**

- Registro del tiempo de selección.

**Frecuencia de evaluación:** Anual

**Responsable:** Responsable del proceso de selección e integración.

**Seguimiento y presentación:**

**FICHA DE INDICADOR****Indicador:** Porcentaje de plazas cubiertas**Patrón de Referencia**

≥91% y ≤100%	Bien=3
≥85% y <91%	Regular=2
<85%	Mal=1

**Forma de Cálculo:**

$$(TPC|TSP) * 100$$

**Donde:**

TPC: Total de plazas cubiertas

TSP: Total de solicitudes de plazas

**Fuentes de Información:**

- Registro de plazas cubiertas
- Registro de solicitudes de plazas

**Frecuencia de evaluación:** Anual**Responsable:** Responsable del proceso de selección e integración.**Seguimiento y presentación:**

**FICHA DE INDICADOR**

**Indicador:** Porcentaje de trabajadores evaluados de no idóneos

<b>Patrón de Referencia</b>	≥91% y ≤100%	Bien=3
	≥79% y <91%	Regular=2
	<79%	Mal=1

**Forma de Cálculo:**

$$(CTEI|CTCPPP) * 100$$
**Donde:**

CTEI: Cant. de trabajadores evaluados de no idóneo

CTCPPP: Cantidad de trabajadores que culminan el período a prueba en el período

**Fuentes de Información:**

- Actas del comité de expertos

**Frecuencia de evaluación:** Anual

**Responsable:** Responsable del proceso de selección e integración.

**Seguimiento y presentación:**

**FICHA DE INDICADOR**

**Indicador:** Gastos de capacitación

<b>Patrón de Referencia</b>	Gasto	
	Gasto < 0	Mal gasto en capacitación
	Gasto = 0	Bien
	Gasto ≥ 0	Muy bien; hizo falta y se ejecuta

**Forma de Cálculo:**

$$\sum (\text{No. TC} + \text{otros gastos})$$

**Donde:**

No.TC: Número de trabajadores en capacitación

**Fuentes de Información:**

- Registros en el departamento de Recursos Humanos

**Frecuencia de evaluación:** Anual

**Responsable:** Especialista en Recursos Humanos

**Seguimiento y presentación:**

**Anexo 26: Plan de mejora para la prioridad en el módulo Selección e Integración.**
**Fuente: Elaboración propia.**
**Tabla 1. Plan de mejora para la prioridad del proceso de Selección e Integración.**

Qué	Cómo	Dónde	Quién	Cuándo
No es controlada por la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y las estrategias.	Utilizar los indicadores en el proceso objeto de estudio propuesto para poder determinar el desempeño, eficiencia y eficacia en el proceso.	Departamento de Capital Humano.	Director de Capital Humano	Julio 2016

**Curso 2015-2016**  
**Año 58 de la Revolución**

