

**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí” (UNISS)**  
**Dirección de Investigaciones Aplicadas**  
**CENTRO DE ESTUDIOS ENERGÉTICOS Y PROCESOS INDUSTRIALES**  
**(CEEPI)**



**TESIS EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER EN INGENIERÍA**  
**INDUSTRIAL**

**TÍTULO: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque  
basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

**Autora: Ing. Analién Pelegrín Naranjo**

**Tutor: Dr.C Norberto Pelegrín Entenza**

**2015**

**The biggest tragedy in America is not the waste of nature resources,  
though this is tragic. The biggest tragedy is the waste of human  
resources**

**Oliver Wendell Holmes**

**A mis padres, por dejar sus huellas para facilitar mi camino, por ser mis mejores maestros y a quienes debo infinitamente mi formación como persona y profesional**

**A mi padre y madre, por inculcarme el pensar en grande y dejar al lado  
lo que arrastre mediocridad**

**A Leiner, Lety, Ruslán, William, Kenier, Leo, Margarita, Rocío, Gabi,  
Kenia y Marcos, sin cuya ayuda no hubiera sido posible la culminación  
de esta investigación.**

**Y SOBRE TODO: A DIOS**

**Muchas gracias**

**Resumen**

La investigación aborda una problemática de vital importancia y actualidad para el sistema empresarial cubano, que ha priorizado el Ministerio del Turismo, sus cadenas y grupos: el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Es imprescindible el perfeccionamiento del capital humano como ventaja competitiva que distinguirá a las empresas exitosas, por ser este su principal activo y más, si se gestiona con un enfoque basado en procesos; por traer mayores beneficios y más evidentes, lo que justifica la significación teórica, metodológica, práctica y social del estudio realizado. Su novedad consiste en la tecnología que se presenta para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad y el resultado final obtenido a través de su implementación: el diseño de dicho sistema como traje a la medida de la institución. La tecnología incluye un modelo, un procedimiento general y nueve específicos para los procesos clave de la Gestión de Recursos Humanos. El diseño aporta además un manual de procesos que muestra el cómo van a desarrollarse cada uno, de modo que garantiza la gestión efectiva de los mismos, su retroalimentación y propicia su mejora continua. Todo ello trae consigo el reconocimiento del hotel ante la sociedad, al mostrar este resultado de avanzada, que debe evidenciarse en un desempeño superior de sus trabajadores mediante la idoneidad demostrada en sus competencias laborales, lo que repercutirá, sin lugar a dudas, en la prestación de un servicio de mejor calidad en aras de lograr la satisfacción del cliente.

**Abstract**

This research addresses a today's critical problem for the Cuban enterprise system, who has given priority to the Tourism Ministry, as well as its chains and groups to receive the Human Resources Integrated Management System design. Human resource development is essential as a competitive advantage that will distinguish successful companies, since this is its main asset and it is also essential to demonstrate that Cuban socialist state enterprise is viable and sustainable when the new system of governance and management is applied. The Business Improvement and Cuban Norms 3000.3001 and 3002:2007 are aspects that justify the theoretical, methodological, practical and social significance of this study. Its originality lays in the presented technology for the Human Resource Integral System design in the Iberostar Grand Hotel Trinidad, which includes a model, a general procedure and specific procedures for different human capital policies in context to Iberostar business reality. The implementation of the proposed technology allowed us to design the Human Resource Integral System in the Iberostar Grand Hotel Trinidad. This system was validated through the judgments of experts with favorable criteria, which is translated into the continuous improvement of supply to meet growing customer needs, into the fulfillment of its social purpose and into the recognition of the company by society when showing this result of technology, which should materialize in the better performance by their workers and cadres by means of the suitability shown in job skills, vital building pillars for efficiency, efficacy and effectiveness.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>7</b>
1.1. Introducción	7
1.2. Evolución de la Gestión de Recursos Humanos	8
1.3. Principales modelos, procedimientos y tecnologías de Gestión de Recursos Humanos y Capital humano	12
1.4. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Evolución y tendencias e importancia en las empresas cubanas	23
1.5. Evolución y principios de la Gestión de la Calidad	27
1.6. El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000	28
1.6.1. El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000	31
1.7. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión	32
1.8. Valoración de la autora sobre la importancia de integrar la GCH a un enfoque basado en procesos	35
1.9. Conclusiones parciales	36
<b>CAPÍTULO 2 TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD</b>	<b>37</b>
2.1. Introducción	37
2.2. Modelo para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	37
2.3. Procedimiento para el diseño SGICH	41
2.3.1. Características del procedimiento para el diseño del Sistema de Capital Humano	41
2.4. Diseño del procedimiento general para la GICH en Iberostar Grand Hotel Trinidad	43
2.5. Conclusiones parciales del capítulo	51
<b>CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD</b>	<b>52</b>
3.1. Introducción	52
3.2. Aplicación del Procedimiento para el diseño del SGICH con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad	52
3.2.1. Evaluación de integración externa	58
3.2.2. Evaluación de integración interna	62
3.2.3. Evaluación del nivel estratégico del Iberostar Grand Hotel Trinidad	63
3.3. Conclusiones del capítulo	75
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>

### INTRODUCCIÓN

El evidente peso de los servicios dentro del producto interno bruto en la economía de un país, pone de relieve la necesidad de elevar la productividad de esta y desarrollar sistemas de gestión y estrategias creativas, que permitan a las empresas competir con garantía de éxito.

Las empresas tienen que enfrentarse a cambios radicales de sus procesos y las funciones empresariales, así como desarrollarse en mercados globales, competitivos y cambiantes, además de la existencia de clientes cada vez más exigentes. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que se reclamen, cada vez más, nuevas herramientas de Gestión de Capital Humano.

Hace algunos años, los recursos humanos constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes, más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. Los administradores se preocuparon exclusivamente por la eficiencia de las máquinas, como medio de aumentar la productividad de la empresa.

El hombre era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y fácilmente manipulable. Con el paso del tiempo tuvo lugar una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial, de servicios; público o privado son las personas. La calidad de los empleados, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos; el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Debido a la creciente globalización, las organizaciones de hoy necesitan ser cada vez más competitivas porque se encuentran ligadas a factores que escapan de su ámbito de control y dependen más del entorno y sus abruptos cambios.

En las empresas prestadoras de servicio todos los recursos son importantes pero el Capital Humano desempeña un papel único: es el hombre quien marcará la ruta a seguir y logrará éxito de los resultados de la organización.

En Cuba a partir de los años noventa, el turismo emerge como uno de los sectores más dinámicos e importante y constituye un eslabón fundamental en la economía. El producto

turístico ha experimentado un sistemático mejoramiento e innovación en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes. Estas exigencias económicas producen un cambio en la visión del Capital Humano: de “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible, que reconoce al hombre en las organizaciones como su principal activo y capital, factor fundamental de la actividad empresarial cuya capacidad de adaptación y proactividad es un factor clave del éxito para las nuevas estructuras y condiciones cambiantes.

La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano cuyo núcleo son las competencias laborales, constituye un proceso vital para la determinación y comunicación de la información relativa a las funciones, actividades y condiciones que se emprenderán para que el capital humano se convierta en la verdadera ventaja competitiva de las empresas turísticas, al determinar las destrezas, conocimientos, habilidades, capacidades y responsabilidades exigidas en las personas que se desempeñan en la organización.

Lo antes expuesto presupone que el presente y el futuro exitoso en la Gestión Integrada de Capital Humano, tendrá que ver cada vez más con la aceptación del desempeño superior, implicado en las competencias laborales, entendidas así al incluir no sólo conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores (saber ser) y rasgos personales vinculados al desempeño superior (querer hacer).

Para que la implementación del sistema traiga resultados significativos, medibles y apreciables en el cambio favorable de la organización es necesario en la fase que le antecede: diseño del sistema, concebir la viabilidad de manera proactiva de la interacción entre todos los procesos y subprocesos, así como garantizar el camino para que tenga lugar la gestión efectiva de su capital humano y la retroalimentación del sistema. Varios autores y normas coinciden en que una buena práctica para lograr ese fin, consiste en enfocar a procesos los sistemas de gestión, ya que permite gestionar como un proceso las actividades y los recursos relacionados.

Un Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque basado en procesos, contribuirá a la consecución de los objetivos establecidos por la institución, donde se establece la metodología, responsabilidades, los diferentes recursos, las actividades, entre otras; y además facilite y concrete la identificación de sus procesos y su descripción, lo que exige un liderazgo que logre dirigir la política, la estrategia, los diferentes recursos, el Capital Humano y sus procesos, en aras de alcanzar el fin propuesto. Gestionar por procesos implica, delimitar la metodología, establecer las responsabilidades y dotar de los recursos necesarios para lograr los objetivos

planificados en cada organización, lo que asegura la eficacia de los procesos mediante la identificación de áreas de mejora.

### **Fundamentación de la Investigación**

#### **Situación problemática identificada**

En el Iberostar Grand Hotel Trinidad no se le ha dado a la GCH, la prioridad que requiere, es vista con un enfoque funcional, como una actividad de apoyo al sistema de gestión empresarial. Se trabaja por diseños tradicionales de puestos, (en lugar de por perfiles que establezcan las competencias requeridas para que el trabajador alcance un desempeño laboral superior) que no contemplan en profundidad las nuevas exigencias, desafíos y polivalencia que requiere el personal directo al cliente, lo que a largo plazo puede deteriorar la calidad del servicio, estar a tono con los estándares y la filosofía de la marca Iberostar, de la submarca Grand Hotel, de ser un hotel de lujo con categoría cinco estrellas, y de estar inmerso en el proceso de certificación de la calidad.

#### **Problema Científico**

¿Cómo contribuir al diseño de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad?

Objetivos de la investigación

Objetivo general: implementar una tecnología para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad

#### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar las bases teóricas referenciales sobre las concepciones más actuales relacionadas con el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, la calidad y el enfoque basado en procesos que constituyen referentes para la gestión empresarial cubana.
2. Diseñar la tecnología para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.
3. Diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Hipótesis: Si se implementa una tecnología que considera la interacción y retroalimentación de los procesos clave de la GCH en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, entonces quedará diseñado su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos.

### **Variables**

**Variable independiente:** Tecnología de Gestión de Capital Humano

**Variable dependiente:** diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos.

### **Definición conceptual de las variables**

#### **Tecnología de Gestión de Capital Humano:**

Conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, a los efectos de esta investigación entiéndase: modelo, procedimiento general y procedimientos específicos propuestos que consideran la interacción y retroalimentación de los procesos clave de la GCH en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

#### **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos:**

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, además propicia una interacción efectiva entre todos los procesos al identificarlos, secuenciarlos, describirlos y mejorarlos a través de su seguimiento y medición.

La variable dependiente se comprueba a partir de que el sistema diseñado cumpla con los requisitos contemplados en la NC 3001: 2007 y que contemple además los pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión propuestos por Beltrán (2001).

## **Justificación y viabilidad**

La presente investigación se justifica por su conveniencia para el sector turístico y para el Iberostar Grand Hotel Trinidad, si se tiene en cuenta la importancia de contar con el diseño del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano con enfoque basado en procesos, exigencias hacia donde transitan las empresas cubanas en la actualidad.

### Novedad

Se brinda una tecnología para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en el Iberostar Grand Hotel Trinidad que da respuesta a las necesidades de la empresa, exigencias de sus estándares y al mejoramiento de la gestión de sus procesos clave.

Valor metodológico se manifiesta a través de la aplicación creativa de la tecnología que considera la interacción y retroalimentación de los procesos clave de la GCH en el Iberostar Grand Hotel Trinidad y las herramientas que sustentan su diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para la Iberostar Grand Hotel Trinidad y las posibilidades de réplica a otros escenarios empresariales con sus adecuaciones pertinentes.

Su valor práctico radica en la pertinencia de los resultados obtenidos al ofrecer una tecnología que considera la interacción y retroalimentación de los procesos clave de la GCH, que responde a las características de la empresa, sus estándares, y la NC: 3001 referidas al Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.

Este estudio no tuvo grandes gastos frente a los beneficios potenciales obtenidos, fruto de un mejor aprovechamiento del Capital Humano y una mejor anticipación y satisfacción a las necesidades de los clientes, todo lo cual favoreció la viabilidad de su ejecución. Además se contó con el apoyo de los directivos de la empresa y el total interés de estos por su realización.

## **Métodos a utilizar:**

### **Métodos y procedimientos del nivel teórico:**

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento dado por la literatura científica relacionada con el problema y su sistematización teórica.

- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- Inducción – deducción, permite arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

### **Métodos del Nivel Empírico:**

- Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de Jefes de Capital Humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.

La investigación inicia como descriptiva, al especificar las características del diseño del Sistema y concluye como explicativa o causal porque la tecnología posibilita el diseño del sistema con enfoque basado en procesos con sus respectivas fichas de procesos e indicadores de medición que facilitan el autocontrol.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1. Introducción

En correspondencia con lo expuesto en la introducción de la investigación y en aras de elaborar el marco teórico – referencial, la revisión de la literatura especializada se estructuró de manera que permitió un análisis lógico – secuencial de los temas abordados a lo largo de la misma, reflejado a través del hilo conductor que se muestra en la figura 1. En este capítulo se evidencia el estado actual de los enfoques, modelos, procedimientos, conceptos, definiciones, métodos y criterios presentados por diferentes autores y con ello contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como mostrar su valor práctico al elaborar y aplicar una tecnología que permite diseñar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos.

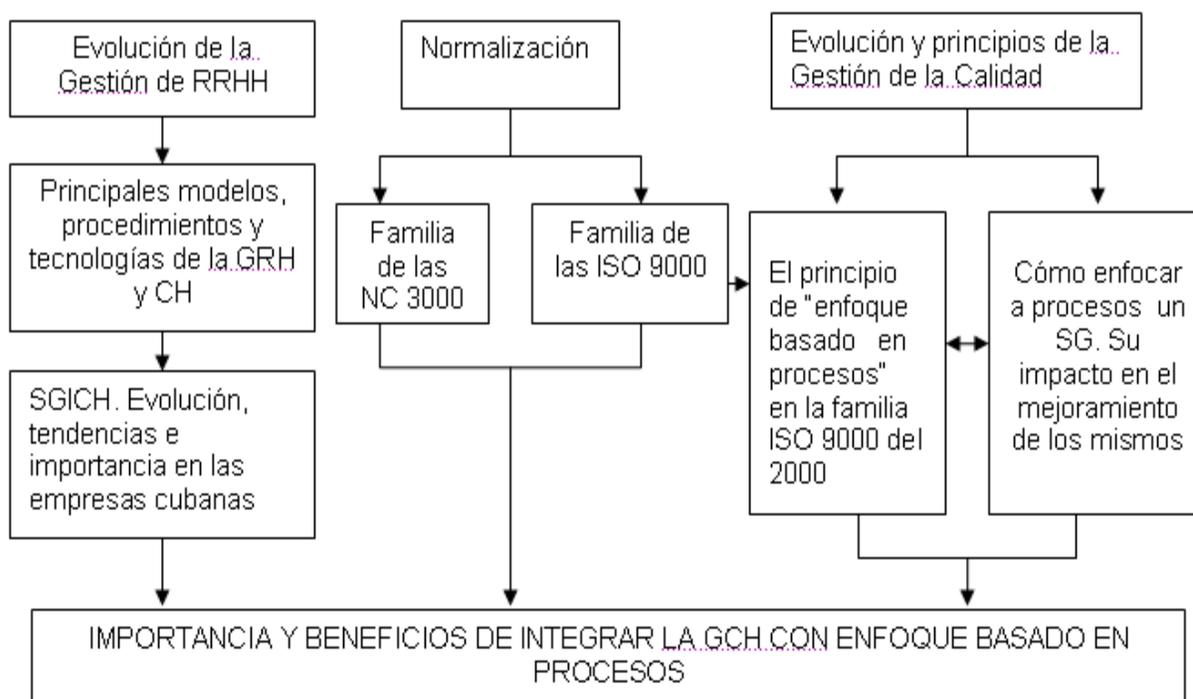


Figura 1 Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial  
Fuente: elaboración propia

## 1.2. Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoque: integral, sistémico, estratégico y proactivo. Los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que la componen, por ello es necesario gestionarlos adecuadamente y esta responsabilidad es de los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente usada como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal". Se abordan además otros términos discutidos y valorados por diferentes autores como los concernientes a Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación.

En la etapa de 1880 – 1945 se habla de Dirección de Personas, donde se vincula el factor humano con los factores productivos, y se valora su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales. La motivación se basa en lo económico. En este período, en las empresas solo se tenían en cuenta algunos conceptos relacionados con el área financiera, el factor humano era considerado como un gasto de personal, imputable al proceso productivo, utilizado en la mayoría de los casos en tareas administrativas como confección y pago de nóminas, actividades relacionadas con los sindicatos, en los temas formales de la contratación de empleados, confección de plantillas y estadísticas de ausentismo, su tratamiento estaba ajeno de cualquier otro objeto, regía un único objetivo: obtener rendimiento.

En la etapa de 1945 – 1970 ya existía la escuela de las relaciones humanas. Es considerada la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, realizó aportes como: cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo, la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona. Con posterioridad a estos elementos se le incorporan aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos.

La década del 70 fue inicio de una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En ella continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los más significativos dentro de la empresa y el factor humano sigue en segundo plano, aunque con mayor preocupación por estos y por los aspectos sociales, tanto dentro como fuera de la organización. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las

personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de la empresa y los recursos humanos adquieren mayor importancia.

Según Menguzzato (1991), en la mayoría de las obras del Management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término "Administración", sin embargo dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal", concepto citado por varios autores.

Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada. (Ortueta, 1987; citado en Pelegrín, 2011)

El término "Dirección", expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe.

En los 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Se invierte cada vez más en los recursos humanos, en aras de incrementar la competitividad de la empresa, ya se considera al factor humano como decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde es necesario cambios en sus estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta .

En 1990 se define la Administración de Recursos Humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año, Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre la organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas.

Tres años después French define como Administración de Personal: la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los Recursos

Humanos en la organización. Asume el criterio de Factor Humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea, es el único recurso vivo y dinámico de la organización y el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Para Martínez (1995), no es más que el pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal y para Ferriol (1996) es la encargada de gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

En mayor escala es usado el término "Gestión", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "Gestión", referido al tratamiento del "Capital Humano", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Ivancevich (1996) considera a la Gestión de los Recursos Humanos como el elemento que utilizarán las organizaciones para lograr el aprovechamiento más efectivo en el logro de los objetivos de la misma, a través de contrataciones, despidos, retención, desarrollo y utilización apropiada.

Chiavenato (1998) define la Administración de Recursos Humanos a la planeación, desarrollo, organización y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo el aporte de la administración a que el personal alcance en ella, sus objetivos individuales a partir de la ejecución de su trabajo, dando el máximo y con una actitud favorable.

Las definiciones anteriores van orientadas a la necesidad del aprovechar el factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la Administración de Recursos Humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas e incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, del Sistema empleado por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la

organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En la actualidad la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas que trabajan. Una empresa puede lanzar sus políticas de Recursos Humanos, identificar metódicamente las fortalezas de su fuerza de trabajo y estrategias empresariales, para utilizar y desarrollar esas ventajas. La identificación y seguida adquisición de las competencias de Recursos Humanos pueden ser clave para el futuro en su industria. No obstante, existen diferencias en relación con esta concepción. Podemos afirmar que hay cierto consenso en torno a cuatro principales elementos que convierten en estratégica la GRH: (Albizu, 2001):

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera que la GRH es la clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo define un estilo y un modelo de actuación que incluye la planificación de los RRHH como el primer paso en la evolución de una Dirección de Recursos Humanos estratégicamente orientada.
- La interrelación entre la GRH y los procesos estratégicos empresariales implica la implantación del sistema de gestión bidireccional y el papel proactivo de los RRHH tanto en la definición como en la implantación de la estrategia y que exista una fuerte interdependencia entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH y de todas sus prácticas con la estrategia de la organización.
- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elemento de formación estratégica de la función de los RRHH, y por tanto, deben tener mayores responsabilidades en diferentes áreas. En la mayoría de las empresas que alcanzan buenos resultados se produce una estrecha relación entre la actividad del Departamento de Recursos Humanos y la actuación de los mandos de línea que son, en definitiva, quienes ponen en práctica la estrategia diseñada desde los niveles superiores.

Muchas empresas se decantan por otorgar un rol reactivo a la DRH respecto a la estrategia empresarial, lo cual tiene una orientación a corto plazo, se le da prioridad a la implantación frente a la formulación estratégica. Otra tendencia insiste en que los RRHH desempeñen un papel central y proactivo a través de su participación en el propio proceso de formulación estratégica. Un paso intermedio hacia la dirección de RRHH proactiva lo constituye la relación interactiva, donde se consulte al Departamento encargado de la función de los RRHH sobre aquellas

cuestiones a considerar en la definición de la estrategia, lo que permite apreciar cierta relevancia en dicha función, aunque no participe en las decisiones de carácter estratégico, el área de RRHH debe participar tanto en la planificación como en la implantación de la estrategia, quedando plenamente integrada con la planificación estratégica corporativa” (Albizu, 2001).

El análisis de los conceptos anteriores permite concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios, que persiguen el propósito de lograr una completa identificación de los individuos con su organización, de modo que se establezcan nexos favorables entre ellos, siguiendo siempre un enfoque participativo y de plena comunicación. Además se analiza como concepto avanzado y abarcador, influyente en una organización de éxito, se le da un enfoque más organizado al proceso de formación de personal; se hace necesario destacar su carácter estratégico y proactivo, que actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que desempeñan un papel decisivo para una buena gestión.

### **1.3. Principales modelos, procedimientos y tecnologías de Gestión de Recursos Humanos y Capital humano**

En la década del 90 hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales. El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran y originaran la sinergia, al tributar al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se buscaba que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos donde no se manifestaba funcionalidad metodológica, y pocos modelos conceptuales funcionales.

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, que ajusten las peculiaridades de la empresa a su cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes: considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción

con el entorno y la auditoría del sistema de GRH. Se insta a buscar el modelo propio, que responda a “*el traje a la medida*”, sin desconocer los avances de la humanidad.

Se analizan diferentes modelos entre los que se encuentran:

**Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato (1988):** refleja los subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos y su interrelación, defiende los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interrelación hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema. Esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente, interdependientes (Anexo 1).

**Modelo conceptual sobre GRH de Werther y Davis (1992):** el modelo expresa que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tiene una marcada relación entre sí (Anexo 2).

**Modelo conceptual de GRH de Harper & Lynch (1992):** este modelo parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de R.H permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes (Anexo 3)

**Modelo de GRH DPC de Cuesta (2005):** este modelo funcional (Anexo 4), implica una tecnología (Anexo 5) para llevarlo a la práctica organizacional, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se diagnostica o interpreta, se proyecta, para inmediatamente después, ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional que tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo; referente obligado para los restantes subsistemas y políticas como muestra la figura 2.



Figura 2 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

Fuente: Cuesta Santos (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

De trabajarse en la acreditación o aplicación por las NC 3000, 3001 y 3002: 2007, se asumirían los nueve módulos o procesos clave (Anexo 6) dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Los requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave que se deben responder (Cuesta, 2009).

### **Subsistemas de GICH:**

#### **1. Competencias laborales. Conceptos y definiciones.**

El enfoque de competencia no es una teoría nueva en el mundo de la formación laboral. Algunos autores ubican su surgimiento a inicios del siglo XX, considerando que fuera postergado de la gestión de recursos humanos ante el auge del “fordismo y el taylorismo”. Resurge con fuerza en las décadas de los 60 y 70 en los Estados Unidos de Norteamérica y es uno de los primeros en este período el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien argumentaba en aquel entonces, que los “tradicionales programas y exámenes académicos que se practicaban no garantizaban en los egresados ni el desempeño del trabajo ni el éxito en la

vida”. Postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Muchos autores han definido el término Competencias. Entre estas definiciones:

“Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. (Spencer y Spencer, 1993; citado en Pelegrín, 2011)

Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”. (Boyatzis 1982 y Woodruffe, 1993)

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. (Feliú y Rodríguez, 1996)

“Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”. (Ansorena, 1996)

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. (Ibarra, 1997)

“No son más que características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole, las cuales pueden tener una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Por último pueden ser generalizables a más de una actividad (Manzano, 2005).

Según la NC 3000: 2007 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.

## 2. Organización del trabajo

El nuevo enfoque de la organización integrada, busca por todos los medios que la entidad pueda responder a las exigencias económicas, financieras y comerciales que le impone la búsqueda sistemática de ventajas competitivas, mediante la adaptación rápida a los cambios y el logro de una respuesta efectiva (Vázquez, 2003)

La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos y considera a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de estos, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH. (Cuesta, 2005)

La organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral. En el proceso de trabajo, en tanto proceso de creación de nuevos valores, se relacionan la fuerza de trabajo de la persona (trabajo vivo) con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya materializado o trabajo pretérito. Ambos tipos constituyen el trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo. El mejoramiento de los procesos de trabajo, de los tiempos de trabajo, de la disciplina laboral y de la productividad del trabajo constituyen elementos fundamentales de la optimización del trabajo vivo (Cuesta, 2005)

En el modelo GRH DPC antes expuesto la organización del trabajo se inserta en el concepto “tecnología de las tareas”. La tecnología de las tareas abarca a equipos y materiales (componente hard) y el procedimiento de organización (componente soft) que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH (Cuesta, 2005)

La “tecnología de las tareas” se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo, considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy: “como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente”. (Hammer y Champy, 1994; Hammer, 1997; citados por Cuesta, 2005)

Según la NC 3000:2007 la organización del Trabajo se define como: proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el

proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

### **3. Selección e Integración**

El empleo constituye una necesidad básica para todas las personas en condiciones de brindar su contribución al desarrollo de la sociedad, además de un medio de vida y de realización de los trabajadores a partir de la convicción del que el trabajo es un derecho, un deber y un honor. (Enríquez, 2007)

El éxito de una entidad radica en contar con personas preparadas para desarrollar sus actividades y contribuir a la estrategia trazada, la que debe corresponderse con los objetivos planteados para alcanzar resultados con eficiencia, eficacia y cumplir el rol que les corresponden en nuestra sociedad. (Enríquez, 2007)

En tal sentido se considera que un adecuado proceso de selección del personal debe partir de la evaluación integral de las exigencias del puesto de trabajo y del diseño del perfil correspondiente que incluya el análisis de la formación, aptitudes, experiencias, habilidades, competencias, características de personalidad, motivación y valores que demuestren la persona a seleccionar. (Enríquez, 2007)

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de conseguir la persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Estos pasos deben cumplirse ordenadamente para evitar errores al momento de realizar las valoraciones finales, teniendo presente que si se omite un elemento, se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado (Enríquez, 2007)

Según Vázquez (2003) la selección de personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a personas idóneas; entendiéndose por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino los que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y de una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el trabajo.

Vista así, la selección debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren las máximas garantías posibles, no como un proceso agresivo, aplicado de forma universal a todos y

para todo (Vázquez, 2003)

Dichas etapas son:

- El reclutamiento, que es el conjunto de procedimiento orientado a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneo, para ocupar puestos y cargos en la organización.
- La selección propiamente dicha, que constituye el proceso de determinación de aquel o aquellos candidatos que, entre los reclutados, resulten idóneos a los requerimientos del puesto y a las necesidades de la organización, y cuyo objetivo es colocar en determinado puesto de trabajo a la persona adecuada, de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la empresa y a sí mismo.
- La incorporación, cuyo objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización, así como estimular la tradición familiar, el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y transmisión de la experiencia.

Se puede plantear que estas etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquel en que, superado el período a prueba (donde se acuerde o necesite ejecutar), queda ya incorporado a la organización. Sin embargo, en la práctica, la entidad como sistema, requerirá también del seguimiento y desarrollo de todos los trabajadores, por lo que el trabajo especializado se extiende al resto de los subsistemas del SGICH. Por lo general, en las entidades grandes o medianas, todas estas actividades son asumidas por un grupo especializado que ejecuta y asesora al área de Recursos Humanos en estas funciones.

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos, muy bien podría ser SELECCIÓN - DESEMPEÑO – COMPENSACIÓN. (Cuesta, 2005)

En esa percepción no hay alteración de la realidad, pues esencialmente así transcurre el flujo respecto a su persona. Sin embargo, desde el punto de vista de un directivo o profesional de la GRH, tan solo la actividad de selección de personal (percibida por el posible empleado como inicial) se concibe precedida de otra lógica, que comporta conexiones técnico organizativas fundamentales antes de arribar a la actividad clave de GRH que es la selección de personal.

De acuerdo a la NC 3000:2007 la selección e integración se define como: capacidad del sistema

para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

#### **4. Capacitación y desarrollo**

El proceso clave de capacitación en el marco del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano comprende el conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia con las necesidades de formación propias del desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los otros subsistemas de recursos humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción laboral más oportuna. La capacitación que se efectúa está centrada en las tareas fragmentadas y más bien es una instrucción en el trabajo (adiestramiento) (Vázquez, 2003)

En la NC 3000: 2007 la capacitación se define como: el 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.

#### **5. Estimulación moral y material**

El proceso clave de estimulación moral y material es el que determina las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás procesos se relacionan de una manera u otra a las modificaciones que posibilita la retribución y estimulación, así como por el monto de recursos a su disposición (Vázquez, 2003).

Según la NC 3000: 2007 la estimulación material se define como: el sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material. Pero también define la estimulación moral como: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

## **6. Seguridad y salud en el trabajo**

La seguridad y la salud en el trabajo constituyen, junto a las condiciones laborales, premisas para la gestión más eficiente de las entidades, y el éxito de dichas actividades depende en primer término de la existencia de una política consecuente trazada por su más alta dirección (Vázquez, 2003)

En la actualidad, la seguridad y salud en el trabajo y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo y de vida se consideran elementos clave de la eficiencia y eficacia empresariales resultantes de una mayor motivación y del cambio de actitudes del personal, así como de la disminución de accidentes y otras contingencias. En consecuencia, una adecuada gestión de la seguridad y el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo y de vida resultan vitales cuando la entidad enfrenta la necesidad de una activa participación de todos los trabajadores (Vázquez, 2003).

Lo anterior, sin embargo, no equivale a decir que la Seguridad del Trabajo sea una función exclusiva del área de recursos humanos, aun cuando organizativamente se encuentre en dicha área. Afirmar lo anterior significa negar el principio mismo de la Seguridad integrada, tanto como decir que la Seguridad constituye una tarea del área técnica o del área económica. De lo que se trata es de lograr que cada área incorpore los aspectos de Seguridad que resulten procedentes en su esfera o área de competencia. (Vázquez, 2003)

La seguridad y salud en el trabajo se define en la NC 3000: 2007 como: la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

## **7. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la GRH, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial (Cuesta, 2005).

Según la NC 3000: 2007 evaluación del desempeño se define como: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un proceso integral donde se combinan la evaluación de las capacidades demostradas para contribuir al mejoramiento continuo de los procesos, a la calidad y la eficiencia, con el desarrollo de las capacidades potenciales y los conocimientos para desempeñar una función o cargo durante el período analizado (Vázquez, 2003)

### **8. Comunicación institucional**

La comunicación e información o comunicación institucional es la acción y efecto de transmitir e intercambiar una información, impresión, idea, propuesta, datos, de un individuo a otro u otros. La transmisión rápida y oportuna es vital para la eficiencia, pero hay que dar un paso más profundo para lograr el éxito. La falta de una buena comunicación es uno de los grandes y más frecuentemente señalados problemas en las empresas a nivel mundial: la comunicación es fundamental para crear un ambiente de trabajo capaz de adaptarse y renovarse continuamente. (Vázquez, 2003)

Los datos por sí solos no bastan, hay que llenarlos de significado para hacerlos útiles a las personas, equipo o colectivo de trabajo que han de interpretarlos, pues es ahí donde realmente se practica la comunicación. Informar, transmitir datos y sentimientos, animar a la acción, escuchar y orientar, son aspectos imprescindibles para lograr un buen clima de trabajo, un equipo cohesionado y eficaz (Vázquez, 2003)

El módulo comunicación e información o comunicación institucional es uno de los factores integradores en los nuevos modelos organizativos. De él se sirven todos y cada uno de los subsistemas de los recursos humanos en la empresa moderna e integra perspectivas y expectativas en ambas direcciones: de la empresa, hacia el personal y viceversa. El mismo debe proporcionar a las unidades organizativas, áreas y procesos la información necesaria, de tal manera que permita a todos los trabajadores la comprensión y el desempeño efectivo en sus actividades de trabajo. Es factor fundamental para lograr una organización participativa sustantiva (Vázquez, 2003).

La ventaja competitiva de las empresas no se logra únicamente por los niveles alcanzados en la organización, la tecnología, la capacitación de los trabajadores, etc., sino sobre todo por la

capacidad de articular, a través de la comunicación e información, cada uno de estos subsistemas que, en su conjunto, dan la forma a lo que es la empresa entendida como sistema (Vázquez, 2003).

Según la NC 3000: 2007 la comunicación institucional se define como: el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

### **9. Autocontrol**

Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos, y promotores de valores y aseguran que el SGICH tenga efectiva integración con la estrategia empresarial, que las políticas se cumplan y no se distorsionen. Sirve para medir su impacto en el cumplimiento de los compromisos de cada entidad con la sociedad y con los propios trabajadores (Marín, 2007).

El autocontrol no es un proceso aislado o improvisado, es algo que tiene que formar parte del conjunto de modos, costumbres, conocimientos, tecnologías, economía, principios, valores, comportamiento humanos de la entidad. Cuando no es entendido así, los encargados del autocontrol tienen que triplicar sus esfuerzos y pulula el desorden, la inobservancia de los procedimientos, las violaciones de las legislaciones; se crea un círculo vicioso: más supervisiones y el supervisado, desarrolla el sentido de no dejarse coger. En este juego se pierden energía, tiempo, recursos y se afecta el clima laboral (Marín, 2007).

El autocontrol en el SGICH garantiza un desempeño de los trabajadores acorde con las funciones de cada puesto de trabajo, una correcta planificación estratégica, eleva constantemente sus competencias, organiza el trabajo de forma tal que se eliminen costos innecesarios de tiempo y de recursos y que realicen su labor en condiciones de trabajo seguras. Estos y otros elementos, inciden en la eficiencia de la entidad (Marín, 2007)

Según la NC 3000: 2007 el autocontrol se define como: actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Un análisis a los modelos mencionados deja a la luz que todos están conformados por actividades, sistemas, subsistemas, procesos que independientemente de su denominación por los diferentes autores, constituyen la razón de ser del mismo.

**Procedimiento para diseñar un SGICH de Manzano (2008)**: este considera como procedimientos generales las actividades que según la norma deben corresponderse con los procedimientos documentados obligatorios y como específicos los nueve procesos clave o módulos definidos en la norma y a los cuáles dedica requisitos (Anexo 7). Este procedimiento cumple con los principios de enfoque de proceso y con el ciclo de Deming para establecer la mejora continua del Sistema.

**Procedimiento para diseñar e implementación un SGICH de Báez (2008)**: este procedimiento (Anexo 8) está elaborado teniendo en cuenta las NC, sigue un proceso continuo formado por procesos, etapas y herramientas de adecuado nivel de generalidad que pueden ser aplicados eficazmente en diferentes contextos.

**Tecnología para la implantación de un SGICH de Rivas Torres y Velázquez Zaldívar (2008)**: esta tecnología está integrada por un modelo y un procedimiento (Anexo 9) para la implantación de un SGICH que permite alinear los procesos de la gestión del capital humano, y en especial el desarrollo de las competencias laborales con las necesidades estratégicas de la organización y con esto mejorar los resultados referidos al trabajador, la organización y la calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

#### **1.4. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Evolución y tendencias e importancia en las empresas cubanas**

Hace algunos años, alrededor de un noventa por ciento de las organizaciones limitaban sus Sistemas de información de Recursos Humanos al cálculo y elaboración de la nómina. Estos eran considerados como un elemento más en la cadena productiva y en consecuencia, se identificaba la necesidad de disponer de sistemas que cumpliesen con su gestión operativa necesaria y básica: el pago de la nómina y en el mejor de los casos, la mecanización de los procedimientos de contratación y registro de personal.

Hoy la Sociedad del Conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y tendencias empresariales sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

En la última década la GRH en las empresas ha sufrido un cambio vertiginoso, pasando de ser una administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano y en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados. (Espony, 2007)

Solo aquellas empresas que tienen una estrategia de recursos humanos y unos objetivos perfectamente establecidos, consiguen una verdadera implantación del Sistema; sin embargo es un camino que hay que acometer con calma, objetividad y optimismo.

La Gestión integral de los Recursos Humanos sustenta su principal pilar en la identificación y desarrollo de una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos. Estas competencias, van más allá del conocimiento técnico de una materia o puesto de trabajo, incluso más allá de la habilidad concreta para poder desarrollarlo. En realidad tiene que ver con las capacidades y las actitudes con que cada colaborador afronta y resuelve las diferentes situaciones que se pueden plantear en su puesto de trabajo en particular y en la organización en general (Espony, 2007).

En la NC 3000: 2007 se definen como concepto del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: “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 superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El modelo de Gestión integrada de Recursos Humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación del Sistema de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico - organizativas de los módulos que lo componen. La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes: (Morales, 2007)

- El vínculo con la estrategia de la empresa.
- El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos.

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar desempeño organizacional y un desempeño laboral superior (NC 3000, 3001 y 3002: 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de Recursos Humanos, la complejidad

de la estructura y los procesos de servicios que realizan y el sector de la economía donde se desarrollan, entre otros.

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave; es una nueva cualidad surgida de la interacción de estas. Por ello, no basta con definir cuáles procesos deben desarrollarse y cómo, sino cómo se interconectan e interdependen, cómo ocurre el proceso de evaluación y mejora y qué sistema de indicadores expresan su efectividad (Aranguiz, 2007).

Entre los requisitos generales se encuentran:

- Su adopción debe ser una decisión estratégica de la entidad.
- Exige elaborar como documentos obligatorios la política de Recursos Humanos y los objetivos, el manual de gestión, los procedimientos imprescindibles y todos los que se requieran y los registros.
- La alta dirección debe liderar la formulación, integración e implantación de los procesos de GRH.
- Debe asegurarse la participación de los trabajadores y su consenso.
- Los dirigentes y técnicos de Recursos Humanos deben ser competentes.
- Debe existir un clima laboral satisfactorio.

Numerosos autores internacionales y cubanos destacan la relevancia de la Gestión de Recursos Humanos en el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes (Aranguiz, 2005; Armenteros, 2004; Cuesta, 2002 y 2003; Gallego, 2000; Alles, 2000; Chiavenato, 1988). La misma puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte del valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica de la capacitación tradicional.

Por ello se ha superado el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización, parcelación y división funcional (Cuesta, 1997) y se aplica el concepto de proceso (Hammer, 1994) teniendo en cuenta el nexo de las competencias individuales con la estrategia de la organización. Sin embargo, a pesar del desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, el personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar el papel protagónico demandado. Por ello, los líderes de las organizaciones

tienen que crear la arquitectura social donde el personal ya no sea el principal desafío del cambio sino su beneficiario e impulsor.

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; la gestión de recursos humanos, y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado (Mertens, 1999).

A pesar de ser Cuba un país en desarrollo, no existen los problemas de otros en la formación, siendo reconocida la calidad y carácter innovador de su sistema educativo, por lo que se cuenta con profesionales y técnicos muy capaces (Cuesta, 2002; Castro, 2001). En correspondencia con este enfoque de gestión se reconoce la importancia del capital humano y por lo tanto se estudian, adaptan y crean modelos y aplicaciones que permitan a las entidades económicas estatales ser más competitivas. Y aunque ya se cuenta con una familia de normas cubanas para el diseño e implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, resulta conveniente analizar por su pertinencia algunos aspectos teóricos.

Todos los autores consultados, entre ellos Cuesta (2002 y 2001); Vargas (2000); Bueno (2005) ; Gallego (2000); Zarifian (1999) y Mertens (1998); que escriben sobre el tema, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, enfatizan la importancia de los modelos analíticos existentes, tomándolos como punto de partida obligado. Sin embargo, no se evidencia igual referencia a modelos institucionales, a pesar de que el grado de involucramiento de los actores, la idiosincrasia y los objetivos planteados hacen que estos modelos difieran de un contexto a otro. Así tenemos diferencias marcadas entre el modelo funcionalista desarrollado en Inglaterra, y el desplegado en países de América Latina.

### 1.5. Evolución y principios de la Gestión de la Calidad

Para analizar la evolución histórica del término calidad es sugerente transitar por las distintas concepciones, asumidas en las diferentes etapas, así como los objetivos perseguidos por cada una de estas:

En la etapa artesanal se planteaba como concepto el hacer las cosas bien, independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello, y su finalidad: satisfacer al cliente, satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho y crear un producto único.

En la Revolución Industrial se manejaba el hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad) y como objetivo satisfacer una gran demanda de bienes y obtener beneficios.

Segunda Guerra Mundial. En esta etapa se definía como asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad) y perseguía garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

Posguerra (Japón), se conceptualizaba como hacer las cosas bien a la primera y seguía el propósito de minimizar costes mediante la Calidad, satisfacer al cliente y ser competitivo.

En la posguerra (resto del mundo): producir, cuanto más, mejor y perseguía satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.

En la etapa en que ya se maneja como Control de calidad, se habla de la calidad como técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos, y su fin: satisfacer las necesidades técnicas del producto.

Le sucede el Aseguramiento de la calidad, en que el término calidad abarca los sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos y como meta se traza satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costes y ser competitivo.

La última etapa se identifica como Calidad total, y el concepto de calidad: teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente; con los objetivos de: satisfacer tanto al cliente externo como interno, ser altamente competitivo y mejora continua.

En algunas fuentes cuando se habla del desarrollo histórico de la Calidad se analizan en forma ascendente: el autocontrol, la inspección, el control de la calidad, aseguramiento de la calidad, la gestión de la calidad, hasta llegar a la Calidad total.

**Autocontrol:** Control del trabajo realizado por su propio ejecutor, según las reglas específicas.

**Inspección:** Actividades, tales como la medición, el examen, el ensayo o la contrastación con un patrón de una o más características de una entidad y la comparación de los resultados con los requisitos especificados para establecer si se ha logrado la conformidad para cada característica.

**Control de la Calidad:** Técnicas y actividades operativas que se usan para cumplir los requisitos para la Calidad.

**Aseguramiento de la Calidad:** Todas las actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en el marco del Sistema de Calidad y demostradas como necesarias para inspirar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requerimientos para la Calidad.

**Gestión de la Calidad:** Función general de la gestión que determina e implanta la Política de Calidad, que incluye la Planeación Estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la Calidad, tales como la planeación de la Calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativas a la Calidad.

**Calidad Total:** Conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo.

Lo anteriormente expuesto fue elaborado por la autora a través de lo consultado en diferentes fuentes.

### **1.6. El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000**

La familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentes en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen

una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad según la versión ISO 9000: 1994 es, precisamente, el principio de “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos incluyendo su combinación e interacción se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización.

De forma similar a como ocurre con la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

En todo caso, los fundamentos actualmente considerados en el modelo son la base de la estructura de criterios del mismo (incluidos los subcriterios y las áreas para cada uno de ellos) así como del sistema de evaluación a través de los criterios establecidos. Del análisis del cuadro de la página siguiente se aprecia la analogía con los Principios de Gestión de la Calidad recogidos en ISO 9000.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

### 1.6.1. El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000

Para plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la norma ISO 9001:2000 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladarlo a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí. En la figura 3 se grafica de los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:

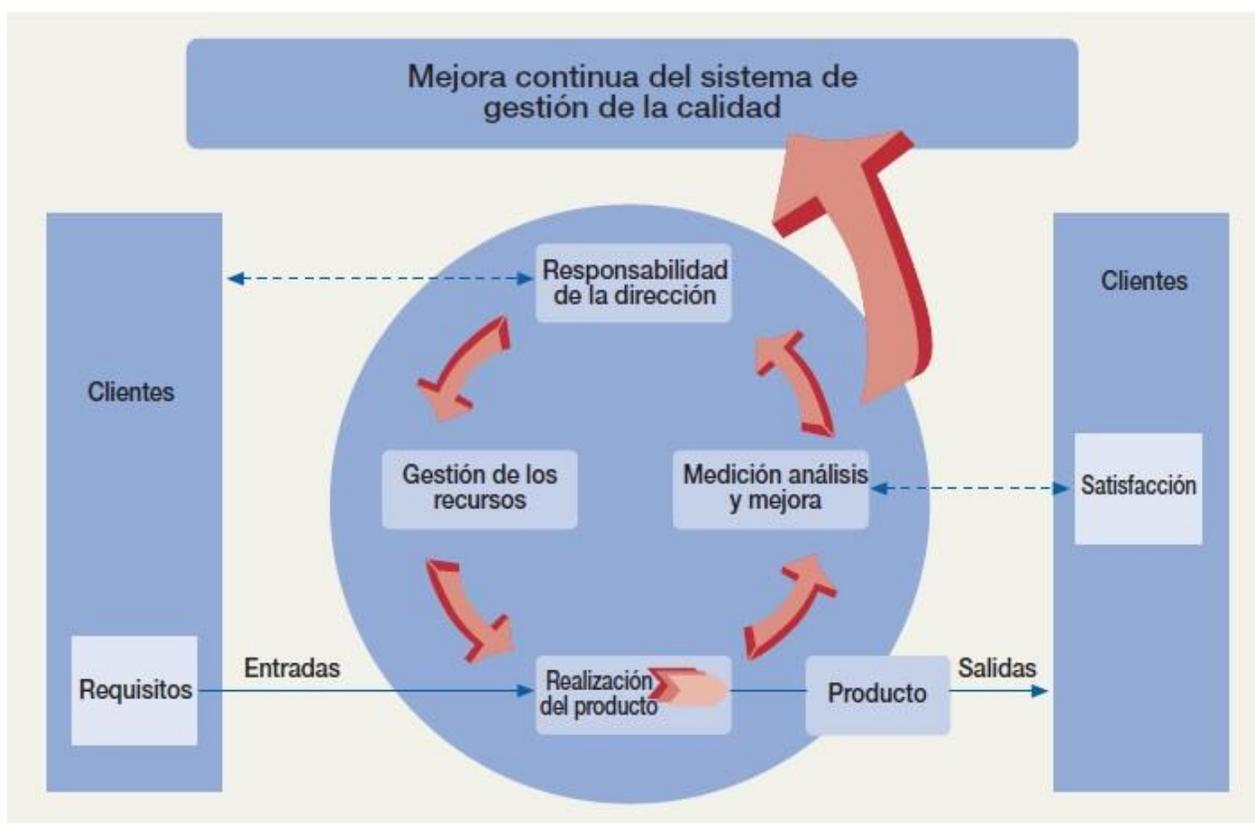


Figura 3. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en proceso (según ISO 9001:2000)

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

En la concepción anterior de cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión de Calidad se puede usar como guía para enfocar a procesos cualquier otro sistema de gestión, puesto que sigue la misma lógica, y con características similares.

### 1.7. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión

Según Beltrán et al. (2002) define para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

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

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000, debido al paralelismo existente.

Siendo uno de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos la implantación de la gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas, ésta se producirá a través del despliegue de los procesos definidos en el mapa de procesos tanto en la organización central como en las distintas organizaciones de servicios.

Según Serna (2007):

Uno de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos lo constituye la implantación de la gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas, ésta se producirá a través del despliegue de los procesos definidos en el mapa de procesos tanto en la organización central como en las distintas organizaciones de servicios.

Para ello, y teniendo como punto de partida el mapa de procesos de cada organización o, en su defecto, la referencia directa de los procesos seguirá el siguiente esquema:

1. Identificación de los procesos y/o subprocesos del área de recursos humanos. Consistirá en la definición y descripción de cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos de la organización.
2. Implantación de la gestión de los procesos. Una vez descrito el proceso, se procederá a ejecutarlo mediante la realización de todas las actividades descritas en el mismo como parte integrante del proceso.
3. Evaluación de la gestión de los procesos. Revisión de la eficacia del proceso y de la consecución de los objetivos según los resultados obtenidos y la información recabada de los indicadores del proceso.
4. Introducción de las modificaciones y mejoras que se hayan detectado en la fase de revisión.

Al objeto de facilitar la implantación de la gestión por procesos siguiendo el esquema anterior, cada proceso se documentará en una serie de fichas a las que se le denomina manual del proceso que incluirá los siguientes aspectos:

1. Ficha descriptiva del proceso. Incluye la misión del proceso, su alcance (inicio y final del proceso), designación del responsable del proceso y del equipo gestor del mismo, los grupos de interés del proceso y los procesos con los que está relacionado y sus interacciones.
2. Representación gráfica del proceso. En esta ficha se relacionarán las distintas actividades que componen el proceso, en su caso los subprocesos que procedan, las entradas y salidas

a cada actividad y sus responsables. Igualmente, se añadirá una columna en la que se haga referencia a los procedimientos y registros del proceso en cada actividad.

3. Objetivos del proceso. En esta ficha se hará mención a las referencias estratégicas, de política de recursos humanos y de objetivos del plan de gestión, o del plan de calidad, relacionados directamente con el proceso.

4. Indicadores para la medición del proceso. En este apartado se relacionarán los indicadores que permitan la medición regular de los resultados y grado de consecución de los objetivos del proceso y la revisión y evaluación del mismo.

5. Documentación del proceso. Incluye la relación de documentos, instrucciones, normativa, procedimientos, etc., relacionados con las actividades del proceso.

En cuanto a la revisión de los procesos, más allá de las actividades del proceso relacionadas directamente con la evaluación de algunas de sus propias actividades, desde el plano corporativo dicha evaluación se realizará a través del “Proceso 1.- Estrategia y planificación”, en el que, una vez desplegados los objetivos estratégicos y los planes de gestión anual en los distintos procesos, el seguimiento y evaluación de los resultados de cada proceso derivarán en la identificación de áreas de mejora y posterior incorporación a cada proceso.

No obstante lo anterior, en el momento en que se describa el mapa de procesos corporativo, la revisión del sistema de gestión por procesos se realizará basándose en los procesos y/o subprocesos identificados en dicho mapa cuya misión esté relacionada con la mejora continua del sistema.

Para finalizar, conviene resaltar que la gestión por procesos de personas propuesta en este documento, es el punto de partida necesario para impulsar en todas las organizaciones de servicios el avance hacia este sistema de gestión con criterios homogéneos. Ahora bien, no es más que el inicio de un largo camino que, a medida que se vaya completando, deberá irse adaptando a las necesidades derivadas tanto de las exigencias de los ciudadanos como de la realidad de cada organización de servicios expresada en sus propios mapas de procesos y en las reflexiones que en cada organización configuren finalmente su propio sistema de gestión.

La autora se identifica con estas dos concepciones y fusiona elementos de una y de otra. Primeramente asume y desarrolla como parte de su procedimiento los cuatro pasos citados anteriormente por Beltrán (2001). Al objeto de facilitar la implantación de la gestión por procesos

siguiendo dicho esquema, cada proceso se documentará en una serie de fichas a las que se le denomina manual de procesos que incluye los siguientes aspectos:

1. Ficha descriptiva del proceso. Incluye la misión del proceso, su alcance (inicio y final del proceso), designación del responsable del proceso y del equipo gestor del mismo, los grupos de interés del proceso y los procesos con los que está relacionado y sus interacciones.
2. Representación gráfica del proceso. En esta ficha se relacionarán las distintas actividades que componen el proceso, en su caso los subprocesos que procedan, las entradas y salidas a cada actividad y sus responsables. Igualmente, se añadirá una columna en la que se haga referencia a los procedimientos y registros del proceso en cada actividad.
3. Objetivos del proceso. En esta ficha se hará mención a las referencias estratégicas, de política de recursos humanos y de objetivos del plan de gestión, o del plan de calidad, relacionados directamente con el proceso.
4. Indicadores para la medición del proceso. En este apartado se relacionarán los indicadores que permitan la medición regular de los resultados y grado de consecución de los objetivos del proceso y la revisión y evaluación del mismo.
5. Documentación del proceso. Incluye la relación de documentos, instrucciones, normativa, procedimientos, etc., relacionados con las actividades del proceso.

### **1.8. Valoración de la autora sobre la importancia de integrar la GCH a un enfoque basado en procesos**

Esta investigación tiene como objetivo principal implementar una tecnología para diseñar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque a procesos que se presenta como aporte científico. Con el diseño que se realizará se innova desde el punto de vista tecnológico para potenciar un salto cualitativo y cuantitativo en el Capital Humano del hotel en cuestión, al desarrollar las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, para ser cada vez más eficientes y eficaces en la organización y en su puesto de trabajo.

Al analizar los criterios, definiciones, conceptos, de los diferentes autores, se constató que el tema Gestión de Recursos Humanos está en constante cambio debido a la evolución del pensamiento humano, al avance de las concepciones sobre las competencias laborales y el papel preponderante que tiene alcanzar la idoneidad demostrada con desempeño superior.

Los Subsistemas de Capital Humano persiguen cada vez más la satisfacción de las necesidades del hombre, así como la contribución del aprovechamiento de la jornada laboral, el incremento de

la productividad, el aumento de la calidad en los servicios que se brindan en la organización y una mayor competitividad y proactividad en un mundo cada vez más competitivo.

El dotar de un enfoque basado en procesos al Sistema de Gestión de Capital Humano tiene significativa importancia porque viabiliza la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad; la integración además entre todos los procesos que componen dicho sistema, lo que permite gestionarlos de manera efectiva: el hecho de que cada uno de los mismos esté identificado, así como su secuencia, interacciones, la descripción de su misión, alcances, límites, responsables, etc, y también la determinación de indicadores medibles que permitan la retroalimentación a través de los resultados que arrojen y que propician además la mejora o el rediseño de los mismos en aras de lograr el objetivo fundamental: transformar al trabajador (como principal entrada del proceso) en un trabajador con desempeño laboral superior (a su salida del proceso).

### **1.9. Conclusiones parciales**

La Gestión de Recursos Humanos o de Capital Humano se convierte en el soporte fundamental para lograr el éxito, de ahí la necesidad de concebirla como un sistema integrado, involucrando a todos los departamentos o áreas que incluye la organización.

El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la gestión del capital humano, pero evidencia carencia de metodologías que guíen y faciliten el diseño e implantación de Sistemas integrados de Capital Humano.

Muchos autores enfatizan en la importancia de los modelos analíticos existentes, tomándolos como punto de partida obligado. Sin embargo, no se evidencia igual referencia a modelos institucionales, a pesar de que el grado de involucramiento de los actores, la idiosincrasia y los objetivos planteados hacen que estos modelos difieran de un contexto a otro.

## **CAPÍTULO 2 TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD**

### **2.1. Introducción**

Para dar solución al problema científico planteado en la investigación y como respuesta a lo expuesto en las conclusiones parciales derivadas de la construcción del marco teórico referencial de la investigación, se expone en este capítulo una tecnología formada por un modelo y un procedimiento general con procedimientos específicos asociados, la cual facilita la concepción y el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, de modo que se adecua a sus condiciones y necesidades y facilita la gestión efectiva de sus procesos el desarrollo del trabajo de la organización en esta actividad para su (más tarde) materialización en el proceso de implantación.

### **2.2. Modelo para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

Para diseñar el SGICH con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad se elabora una tecnología de GCH (Anexo 10), que comprende un modelo que constituye la base conceptual de la misma, y encuentra su aplicación en un procedimiento general, que lo lleva a la práctica organizacional, aplicable en el hotel.

La concepción y diseño de la Tecnología y por ende tanto del modelo como del procedimiento, parte del propuesto por Pelegrín (2011) (Anexo 11), pero se le incorpora el enfoque basado en procesos del SGICH.

El modelo propuesto reúne características que influyen en la obtención de resultados favorables de la empresa, tales como: orientación estratégica-participativa, integración, interactivo, con enfoque de procesos, integral, retributivo y permanente, orientado hacia el cumplimiento del principio de mejora continua, proyectado a la evolución de la GCH y a posibles cambios en el futuro de la organización, de modo que permita solucionar sus problemas actuales y los que traerá consigo el mundo globalizado y cada vez más exigente del porvenir, lo que lo hace dinámico.

El modelo parte de las premisas del SGICH y estas guardan correspondencia con los requisitos generales de la NC3001. Cuando la dirección del hotel toma la decisión de diseñar e implantar un SGICH, es necesario tenga la capacidad de dirigir e influir en las actividades relacionadas con

las funciones de los trabajadores (liderazgo), así como estar orientada estratégicamente, de manera que se adecue y responda de forma proactiva a los cambios signados por un entorno muy turbulento, considerar diferentes escenarios posibles de actuación y darle solución a los problemas: potenciando sus fortalezas, minimizando sus debilidades para aprovechar sus oportunidades y atenuar sus amenazas en un ambiente de gran competencia. También se analiza si los directivos y técnicos encargados de la actividad de recursos humanos poseen las competencias laborales requeridas, se busca que los trabajadores se integren y participen activamente en el mismo, que unido a lo anterior logrará un clima laboral satisfactorio.

El “Grupo de implicados” está comprendido esencialmente por los mencionados en el modelo y es quien determina la dirección estratégica. Se hace necesario para alcanzar los resultados deseados considerar sus contradicciones como elemento siempre influyente en el desarrollo y conocer los subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.) para facilitar el diagnóstico de las políticas de CH.

Le sigue el análisis de la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes, de modo que propicie buen flujo de comunicación entre todas las áreas, así como la interacción entre ellas, entre sus funciones y responsabilidades y se facilite la toma de decisiones y la solución de problemas. De no ser óptima se elabora una nueva.

Después pasa al centro del modelo, donde se aprecia la interacción entre los nueve procesos clave de la GCH que establece la NC 3001: 2007, los que a su vez se subdividen y agrupan en estratégicos, operativos y de apoyo, elemento distintivo del enfoque en procesos y se representa además la política de GRH a la que pertenece cada uno de los nueve procesos clave, tomando como referencia lo dispuesto por Cuesta (2005).

Las políticas de CH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Las mismas se concentran en cuatro áreas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. El centro de los subsistemas y políticas de recursos humanos lo constituye la persona manifiesta en su educación y desarrollo, de ahí que en el gráfico se muestra en el centro del triángulo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GCH que contempla el modelo.

Pero si bien la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas del modelo, el *sistema de trabajo* es base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de la mejora continua en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GCH.

Para evitar dispersión en el accionar sobre los recursos humanos, contribuir a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico, quedarán concentradas todas las actividades clave de GCH en los cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación (utplacement).
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, e-RRHH, e-selección, e-learning, etc.)
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de RH y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Como se evidencia en el modelo antes propuesto por Cuesta (2005), dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas se analizan nueve módulos o procesos clave asumidos y representados también por la NC 3001: 2007. Y los requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave a responder.

Tales módulos son: organización del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo, selección e integración y competencias laborales, siendo este último módulo el centro de los demás por su gran significación. De ellos el centro: Las **Competencias laborales**, puesto que la ventaja competitiva básica de las empresas del presente y futuro radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos y que de esos elementos, el primero es el determinante. Las **Competencias laborales** las portan las

personas, y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, o sea, hay que mantenerlas vitales y en permanente desarrollo, se impone una organización que aprenda, que garantice su continua renovación.

Después corresponde el cuadro relativo a los documentos necesarios para el SGICH. Es aquí donde se revisa si existen, y se elaboran los documentos que falten, tal es el caso de la política y objetivos de GCH, el manual y los procedimientos documentados (obligatorios y otros que se requieran); se especifican en el gráfico los más importantes, aunque todos pudieran estar dentro del manual (por ello la saeta entre ambos).

Todo lo anterior repercute en los resultados y consecuencias a largo plazo lo que se traduce en eficacia y eficiencia en la organización, en bienestar social (clientes, proveedores, etc.) e individual (trabajador) y resultados de Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces y productividad del trabajo (las cuatro “Ces”), donde compromiso con la organización se considera el de mayor importancia.

Alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

Alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujos de recursos humanos, de educación y desarrollo, de trabajo, y de compensaciones para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas, la sociedad y los trabajadores y sus familias.

Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización, (salarios, beneficios y costos indirectos tales como rotación de personal y quejas) se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

Dinámica de la productividad del trabajo significa cómo se ha comportado ahora la productividad del trabajo respecto a un período anterior, o cómo se ha comportado la real respecto a la planificada, o cómo se ha comportado respecto a otras de la competencia.

Todo los componentes de este modelo alineados con la estrategia empresarial y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Después procede la retroalimentación o feedback del sistema, como indican las saetas. Se inicia el nuevo ciclo, para potenciar la mejora continua al adoptar medidas correctivas a partir de los resultados obtenidos, los cambios ocurridos en el entorno interno o externo de la organización, los resultados de auditorías, etc.

### **2.3. Procedimiento para el diseño SGICH**

#### **2.3.1. Características del procedimiento para el diseño del Sistema de Capital Humano**

La aplicación del procedimiento propuesto (Anexo 10), permite el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad; constituye una referencia para otras empresas porque está creado teniendo en cuenta los requisitos de la NC 3001:2007 y el enfoque basado en procesos para un sistema de gestión propuesto por Beltrán (2001). El mismo y sus cualidades están definidos en gran medida, por su objetivo, el conjunto de principios básicos, las premisas y las características que lo sustentan.

El procedimiento de origen cumple con los requisitos de la NC 3001 y considera además elementos del modelo de GRH DPC (Cuesta, 2005), y el nuevo, incorpora los cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión definidos por Beltrán (2005) guarda estrecha relación con la secuencia utilizada por Serna (2007) para gestionar por procesos en el ámbito de las personas.

#### **Objetivo del procedimiento**

El objetivo general del procedimiento es diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad con enfoque basado en procesos.

#### **Principios que sustentan el procedimiento**

El procedimiento general para el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se sustenta en los principios siguientes:

**Mejoramiento continuo:** el procedimiento general contempla en sus objetivos la mejora en la Gestión del Capital Humano a partir de la búsqueda de un desempeño laboral superior y su correspondiente idoneidad demostrada.

**Flexibilidad:** posibilidad que tiene de aplicarse a empresas y organizaciones con características diferentes y de adaptarse con racionalidad a los cambios internos de la organización, así como a las amenazas y oportunidades provenientes de un entorno dinámico y complejo.

**Aprendizaje:** contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la precisión del diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y los fundamentos teórico prácticos de su aplicación. Para darle cumplimiento a las fases y etapas del procedimiento se requiere de la capacitación y formación del personal comprometido en las técnicas a aplicar para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**Parsimonia:** el diseño y estructuración, consistencia lógica y flexibilidad de las fases y etapas del procedimiento permiten abordar un proceso que resulta complejo por su naturaleza debido a la interacción de factores diversos, de una forma sencilla, comprensible y práctica.

**Consistencia lógica:** en el diseño, estructuración y secuencia de los pasos, en correspondencia con la lógica de diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**Pertinencia:** posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado en las condiciones actuales de las empresas cubanas en general y turísticas en particular. Contribuye al logro y consecución de los objetivos planteados referidos al tránsito hacia el diseño e implementación futura del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

**Generalidad:** posibilidad de su extensión como herramienta e instrumento metodológico para el diseño e implementación futura del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en empresas cubanas.

**Integrador:** pondera la integración entre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y el resto de las áreas funcionales de la empresa, se ajusta a las condiciones internas de la organización y la asimilación e incidencia de los factores externos.

## **2.4. Diseño del procedimiento general para la GICH en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

Derivado del modelo conceptual propuesto y como herramienta para su implantación, se concibió y desarrolló un procedimiento general para el diseño del SGICH con enfoque basado en proceso estructurado en cuatro fases, cada una dividida en diferentes etapas (veintitrés), algunas de las cuales se dividen a su vez en pasos (para un total de trece). La ejecución de estos últimos pasos (del 5 al 13), se realiza a través de la aplicación de nueve procedimientos específicos creados para Diseñar los procesos clave de la GCH a través de la consecución de diferentes actividades dentro del cada uno.

### **Fase I Preparación Inicial**

#### **Etapas 1 Caracterización del hotel, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo.**

Es esta etapa la que da inicio a la primera fase y por ende al procedimiento para el diseño del SGICH. Ella recoge las principales características del hotel: misión, visión, objeto social, áreas de resultados clave, matriz DAFO, etc. Del departamento de RRHH: objetivos estratégicos y estrategias de RRHH. Analiza también la distribución de la fuerza de trabajo: en sexo, grupo de edades, categoría ocupacional, etc. Para ello se consultan documentos de la empresa, se entrevistan a directivos y algunos trabajadores, se utiliza la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009) y se muestran gráficos que evidencian el comportamiento de estas variables.

#### **Etapas 2 Preparación de los trabajadores**

En esta etapa se debe informar a los trabajadores el propósito de diseñar e implantar un SGICH que dé solución a problemas existentes en el hotel, permita la toma de decisiones y responda de forma proactiva a las variaciones del turbulento entorno. Se preparará al personal para el cambio y se mantendrá al tanto de la evolución del proceso, buscando su concienciación y participación activa, ya sea individual o en organizaciones sindicales, del PCC, UJC y otras. Se debe garantizar el dominio de las NC 3000, 3001 y 3002.

#### **Etapas 3 Designar miembro del Consejo de dirección como director del SGICH**

El Consejo de dirección designará un miembro de la alta dirección de la organización para que dirija el SGICH que tendrá la autoridad necesaria para cumplir sus funciones e influirá en las actividades relacionadas con las funciones de los demás trabajadores.

#### **Etapas 4 Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño del SGICH**

Se hace necesario formar el equipo de trabajo que va a llevar a cabo el diseño del SGICH para lo cual se recomienda realizar el cálculo del número de expertos a través de la expresión (1):

$$M = \frac{p(1-p) * k}{i^2} \quad (1)$$

M: Número de expertos.

p: Proporción estimada de error de los expertos.

K: Constante de acuerdo al nivel de significación.

I: Nivel de precisión deseado (0.14 – 0.05).

***Nota: Según la ISO se plantea que el número de expertos debe ser entre 6 – 15 expertos.***

#### **Selección de los expertos:**

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados, por lo que el número de expertos debe reunir los requisitos siguientes:

1. Conocimientos del tema y de las NC 3000, 3001 y 3002.
2. Preparación sobre la temática a evaluar.
3. Capacidad de comunicación.
4. Poder de decisión.
5. Experiencia en la actividad de recursos humanos
6. Reconocido prestigio y desempeño superior en su área o departamento.

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo según los criterios anteriores, estos deben recibir preparación especializada a través de diplomados u otro tipo de cursos sobre GCH que aumenten su nivel de competencias.

#### **Fase II Evaluación de las premisas**

Las etapas de esta fase coinciden con las premisas para la implantación del SGICH, también aludidas en el modelo de la fig. 1. La evaluación de cada una de estas etapas (de la cinco a la

nueve) se llevará a cabo utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) cada pregunta de las cinco premisas y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, el cual es interpretado cuantitativamente y expuesto.

### **Etapa 5 Evaluación de la orientación estratégica**

### **Etapa 6 Evaluación de la participación efectiva de los trabajadores**

### **Etapa 7 Evaluación de las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH**

### **Etapa 8 Evaluación del clima laboral satisfactorio**

### **Etapa 9 Evaluación del liderazgo en la GRH**

### **Fase III Evaluación de los procesos clave de la GCH**

En esta fase las etapas coinciden con la evaluación de cada uno de los nueve procesos clave o módulos de la GCH que establece la NC 3001: 2007. La evaluación se obtendrá utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) en cada pregunta de los nueve módulos y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, lo que facilita su interpretación, que unida a la evaluación de las premisas brindará como resultado el diagnóstico de la integración externa e interna respectivamente, y el promedio de estas dos integraciones el nivel estratégico del hotel.

### **Etapa 10 Evaluación de “Estimulación moral y material”**

### **Etapa 11 Evaluación de “Autocontrol”**

### **Etapa 12 Evaluación de “Selección e integración”**

### **Etapa 13 Evaluación de “Evaluación del desempeño”**

### **Etapa 14 Evaluación de “Competencias laborales”**

### **Etapa 15 Evaluación de “Capacitación y desarrollo”**

**Etapa 16 Evaluación de “Comunicación institucional”**

**Etapa 17 Evaluación de “Organización del trabajo”**

**Etapa 18 Evaluación de “Seguridad y salud del trabajo”**

**Fase IV. Diseño del SGICH con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

Esta fase es primordial porque va a dar respuesta al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

**Etapa 19 Documentación necesaria para el SGICH**

La NC3001:2007 en sus requisitos generales lista una serie de documentos que deben existir en la instalación para poder implantar el SGICH. Esta etapa tiene como objetivo guiar la elaboración de estos documentos, muestra los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellos y en caso de la elaboración de alguno, también se mostrará. Entre estos documentos se encuentran:

- 1. Política y objetivos de GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad**
- 2. Manual de GCH, incluidos los procedimientos documentados obligatorios**
- 3. Registros**

**Etapa 20 Estructura Organizacional**

Esta etapa analiza la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes, de modo que se propicie buen flujo de comunicación entre todas las áreas, así como la interacción entre ellas, entre sus funciones y entre sus responsabilidades y se facilite la toma de decisiones y la solución de problemas.

## **Etapa 21 Enfoque basado en procesos al SGICH**

Para la enfocar en procesos el SGICH en Iberostar Grand Hotel Trinidad se asume la concepción de Beltrán (2001), que establece cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión: La identificación y secuencia de los procesos de la GCH; La descripción de cada uno de los procesos; El seguimiento y la medición de los procesos y La mejora de los procesos.

### **Paso 1 La Identificación y secuencia de los procesos de la GCH**

La Gestión de Capital Humano está identificada como macroproceso del hotel, representada como un proceso de apoyo, en el mapa de procesos general de la organización, pero en ella a su vez subyacen una serie de procesos y subprocesos. La NC 3001:2007 presenta un modelo que resume como “clave” a nueve de estos: “Selección e Integración”, “Evaluación del Desempeño”, “Estimulación Moral y Material”, “Capacitación y Desarrollo”, “Competencias Laborales”, “Organización del Trabajo”, “Seguridad y Salud del Trabajo”, “Comunicación Institucional” y “Autocontrol”. La autora se acoge a esta concepción para la identificación de los procesos que tienen lugar en la GCH pero los clasifica en estratégicos, operativos y de apoyo según el primer tipo de agrupación propuesto por Beltrán et al. (2001) e incorporándole elementos de lo presentado por Serna (2007), ambos lo representan en un mapa de procesos.

Definición de Beltrán et al. (2001)

- Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Definición de Serna (2007):

La distribución en el mapa para la política de gestión de personas, según la cuál, “las personas y sus competencias representan el valor más determinante de la eficacia y calidad para una organización, siendo aquellos aspectos relativos a la asignación de valor de las personas por sus competencias los que se sitúan en el núcleo de la misión del proceso.

Por otro lado, añade, “la satisfacción de las personas deviene del compromiso, del desarrollo profesional y del reconocimiento”.

Es por ello que, haciendo una analogía con la clasificación de procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, serán operativos los procesos directamente relacionados con la incorporación y el desarrollo del personal al incidir en la adquisición y el mantenimiento de las competencias de las personas.

### **Paso 2 La descripción de cada uno de los procesos**

La descripción de los procesos se efectúa a través de la elaboración de una ficha de proceso para cada uno de ellos, parte de la elaboración de la ficha del macroproceso "Gestión del Capital Humano" y luego relaciona la ficha de cada uno de los nueve procesos clave.

Para seleccionar el contenido de la ficha también se asume la concepción de Beltrán et al. (2001) que plantea: La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Se reúne en Comité de expertos y determinan la información que incluirá la ficha de procesos de GCH para el Iberostar Grand Hotel Trinidad. La definición para cada elemento contentivo en la ficha también se asumirá de Beltrán et al. (2001), la cual se incluirá en la estructura de ficha que se muestra a continuación:

 <b>Logo de la instalación</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Revisión:</b>
		<b>Fecha:</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.		
<b>ALCANCE:</b> Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.		
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Final del proceso</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Propietario/Responsable del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen	Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo Evaluación de riesgos y plan de medidas para su solución: plan de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales Registro de certificados médicos Chequeo médico preempleo y periódicos Resumen de ausencias	
<b>LÍMITES DEL PROCESO Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	

### Paso 3 El seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso. Beltrán et al. (2001)

**Paso 4 La mejora de los procesos**

Según Beltrán et al. (2001):

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: 1º Qué procesos no alcanzan los resultados planificados. 2. º Dónde existen oportunidades de mejora.

Para desarrollar este procedimiento en el mejor de los casos hay que esperar que sean calculados y determinados los indicadores diseñados en la ficha de indicadores del Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad (Anexo 12)

**Etapa 21 Diseño de los procesos clave de la GCH**

Esta etapa se llevará a cabo con la utilización en cada caso del procedimiento específico elaborado para cada uno de los nueve procesos clave expuestos en el Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad (Anexo 12).

**Paso 5 Diseño de "Estimulación moral y material"****Paso 6 Diseño de "Autocontrol"****Paso 7 Diseño de "Selección e integración"****Paso 8 Diseño de "Evaluación del desempeño"****Paso 9 Diseño de "Competencias laborales"****Paso 10 Diseño de "Capacitación y desarrollo"****Paso 11 Diseño de "Comunicación institucional"****Paso 12 Diseño de "Organización del trabajo"****Paso 13 Diseño de "Seguridad y salud del trabajo"****Etapa 23 Diseño de "Administración de Capital Humano"**

En esta etapa quedará diseñado como funcionará la Administración del Capital Humano y sus funciones y se realizará a partir del procedimiento específico dedicado a este requisito de la NC 3001: 2007 al respecto.

### **Etapa 24 Diseño de "Exigencias a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH"**

En esta etapa quedarán claras las exigencias y competencias que deben poseer dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, elementos importantes para lograr que el proceso de diseño se lleve a cabo con calidad, cumpla con los objetivos trazados, lo que va a repercutir favorablemente en el posterior proceso de implantación y por consecuente en el buen funcionamiento de la Gestión del Capital Humano. Esta etapa se realizará cumpliendo con los requisitos vinculados al mismo en la NC 3001: 2007

#### **2.5. Conclusiones parciales del capítulo**

- La aplicación de la tecnología elaborada como ad hoc del Iberostar Grand Hotel Trinidad le proporcionó el diseño de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano acorde a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.
- Se diseñó la tecnología para el diseño del SIGCH que incluye el modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos con sus respectivas fases y etapas adecuado al contexto empresarial de la investigación.
- Se fundamentaron cada una de las fases y etapas de la tecnología propuesta las que deben ser entendidas en una concepción holística y sistémica para su aplicación.

## **CAPÍTULO 3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD**

### **3.1. Introducción**

Este capítulo recoge de forma sintetizada el diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de Iberostar Grand Hotel Trinidad, el mismo posee un enfoque basado en procesos y es el resultado de la aplicación de una tecnología de GCH diseñada como traje a la medida de la organización: coherente con los estándares de la marca, con las NC sobre Gestión Integrada de Capital Humano (familia 3000) y las de Gestión de la Calidad (familia 9000). El mismo se basa en el modelo, procedimiento general y procedimientos específicos elaborados y descritos en el capítulo anterior y propicia en la instalación mejor formación y gestión de los recursos humanos y de los procesos clave inmersos en la misma, así como la mejora continua de dichos procesos, optimizar las condiciones de trabajo, así como brindar un servicio con mayor calidad que la haga más competitiva y eleve la eficacia y eficiencia, lo que repercute favorablemente en la satisfacción de las necesidades del cliente. Dicho diseño fue creado por la autora a partir del análisis profundo de la literatura consultada, donde se añade valor en los casos donde se efectuaron valoraciones negativas y se asumieron concepciones de algunos de los autores en los casos positivos.

El objetivo fundamental de este capítulo es aplicar el procedimiento general que diseña el SGICH que cumple con los requisitos de la NC 3001 y de la implantación de la gestión por procesos.

### **3.2. Aplicación del Procedimiento para el diseño del SGICH con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

#### **Fase I Preparación Inicial**

##### **Etapa 1 Caracterización del hotel, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo.**

El Iberostar Grand Hotel Trinidad se encuentra situado en la Calle José Martí # 262. Esq. Lino Pérez, Trinidad, Sancti Spíritus. Es una moderna instalación cinco estrellas, de lujo, de la marca Grand de Iberostar. Pertenece a la Empresa Mixta, de la Compañía Hoteles Cubanacán e Iberostar Hoteles y Apartamentos S.A., se inauguró el 20 de febrero del 2006 por el Ministro del Turismo: Manuel Marrero Cruz y el presidente de la fundación Iberostar: Miguel Fluxa.

Posee una amplia red tecnológica con la implantación de varios sistemas de gestión que le permiten una mayor organización y diseño de la operación.

Cuenta con un total de 40 habitaciones, de ellas 35 estándar y 5 junior suites para ofrecer un servicio de alojamiento para adultos mayores de 15 años, unido a la prestación de una oferta gastronómica completa y un excelente servicio de mayordomía, característica principal de este tipo de hotel. Para los servicios gastronómicos cuenta con un restaurante que ofrece servicios buffet o a la carta, en dependencia de la cantidad de clientes, un salón de fumadores, un lobby bar y el comedor obrero.

Los servicios que ofrece el hotel comprenden además la telefonía, arrendamiento de espacio, cambio de monedas, servicio de habitación, lavandería de servicio completo, así como venta de productos no alimenticios (tarjetas prepagadas de Internet para servicio WIFI, alquiler de toallas y celebración de bodas).

Las tendencias de este hotel van encaminadas a aplicar los estándares de calidad establecidos por la compañía en aras de lograr la plena satisfacción de todos los clientes y la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NC ISO 9001: 2008.

**Misión:** Brindar servicios de alojamiento y restauración con altos estándares de calidad y profesionalidad para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, mediante una planta hotelera categoría cinco estrellas y un equipo de trabajo hospitalario, altamente calificado y en la búsqueda de la mejora continua, que se complementan con los valiosos atractivos histórico-culturales de la ciudad patrimonial de Trinidad.

**Visión:** Ser el hotel líder en la región central de Cuba, haciéndole vivir experiencias y recuerdos únicos a los clientes, garantizando su fidelización y contribuyendo a fomentar el desarrollo del destino turístico Trinidad de Cuba, trabajando con un elevado nivel de productividad, compromiso y profesionalidad, con servicios hoteleros de alta calidad.

### **Características del Departamento de Recursos Humanos**

#### **Objetivos estratégicos de Recursos Humanos**

1. Continuar perfeccionando la Gestión del Capital Humano:
  - 1.1. Lograr la eficiencia en la gestión de los recursos humanos expresado en que la correlación salario medio - productividad del trabajo, alcance valores inferiores a 0.75.

- 1.2. Incrementar en un 5% la productividad por trabajador con respecto al 2014.
2. Contribuir a la capacitación continua de los trabajadores y cuadros, para elevar su competitividad mediante el incremento del nivel de desempeño técnico, profesional, educativo y cultural.
3. Controlar trimestralmente el Reglamento de Seguridad y Salud, así como cumplir con las inspecciones de los diferentes niveles y los planes de medidas para minimizar los riesgos.
4. Dotar al 100% de los trabajadores que requieren de medios de protección de los mismos.
5. Que el 90% de las promociones de cuadros provenga de la reserva.
6. Eliminar las propuestas de movimientos con una sola variante y en todos los casos debe haber una mujer.
7. Lograr que el 100% de los cargos tengan dos reservas.

### **Estrategias de recursos humanos**

1. Hacer análisis del presupuesto y ajustar la fuerza de trabajo según el nivel de ocupación.
2. Planificar y posteriormente utilizar el presupuesto para medios de protección.
3. Hacer inspecciones diarias con el rigor requerido y exigir por el uso de los medios de protección.
4. Mantener actualizado el inventario de riesgo con la participación de los trabajadores y darle solución a los mismos.
5. Hacer coordinaciones con Formatur para cumplir con el plan de capacitación.
6. Aprovechar los cursos que oferta la escuela del partido incorporando a ellos al 100% de los cuadros y sus reservas.
7. Coordinar capacitación de los directivos en el tema evaluaciones del desempeño.
8. Trabajar en las actividades de estimulación de los cuadros, entiéndase:
  - 8.1. Selección del cuadro destacado y posterior estimulación tanto material como moral y dárselo a conocer a los trabajadores.
  - 8.2. Cartas de reconocimiento al lugar de residencia y a escuela de sus hijos.
  - 8.3. Resaltar en los consejos de dirección los cumpleaños de los cuadros.

### **Análisis de la fuerza de trabajo**

El Iberostar Grand Hotel Trinidad para el desarrollo de sus funciones cuenta con una plantilla aprobada y cubierta de 74 trabajadores, de ellos 22 son mujeres para el 29.73% y 52 hombres para el 70.27%, lo que no evidencia balance, puesto que el sexo femenino representa menos de

un tercio del total de trabajadores (figura 1 Anexo 13), desglosados en 9 dirigentes que representan el 12.16%; 11 técnicos el 14.86%; 20 operarios el 27.03% y 34 trabajadores de servicio el 45.95%. (Figura 2 Anexo 13).

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede concluir además, como elementos favorables, que la mayor parte de la fuerza de trabajo lo constituye el personal directo al servicio y que existe un promedio de siete trabajadores por cada personal dirigente.

La composición por edades muestra un comportamiento desfavorable en general, ya que es significativo que no existan jóvenes menores de 30 años, con la mayor cantidad en el rango de edades comprendidas entre 40 a 59 (79.73%); el resto solo suman el 20.27%: entre 30 a 39 (18.92%) y de 60 a 64 (1.35%), (figura 2 Anexo 13), por lo que el recurso humano está en su máxima madurez, lo cual está vinculado a la profesionalidad que se alcanza mediante la experiencia y la maestría adquirida, pero trae consigo mayor resistencia al cambio y a las nuevas tendencias.

### **Etapa 2 Preparación de los trabajadores**

Después de reunido el Consejo de dirección para discutir la decisión de diseñar e implantar el SGICH en el hotel, se acordó iniciar el proceso y se incluyó en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño, implantación y mejora continua del SGICH.

Se transmitió la información a los trabajadores del propósito de diseñar e implantar un SGICH para dar solución a problemas existentes en el hotel, ayudar a la toma de decisiones y a responder de forma proactiva a las variaciones del turbulento entorno. Se prepara al personal para el cambio y se mantiene al tanto de la evolución del proceso, buscando su concienciación y participación activa, ya sea individual o en organizaciones sindicales, del PCC, UJC y otras.

### **Etapa 3 Designar miembro del Consejo de dirección como director del SGICH**

Quedó designado el Subdirector General como jefe del SGICH por ser el de más conocimiento y preparación sobre el tema y por ser líder frente a los demás expertos.

### **Etapa 4 Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño del SGICH**

Se calculó el número de expertos utilizando un nivel de confianza del 95%;  $K = 3.8416$ ;  $p = 5\%$  e  $i = 0.14$ :

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

$$M = \frac{0.05(1-0.05) * 3.8416}{(0.14)^2}$$

$$M = \frac{0.182476}{0.0196} = 9.31 \approx 9 \text{ expertos.}$$

El equipo de trabajo encargado de llevar a cabo el diseño del SGICH quedó formado por nueve expertos.

#### **Selección de los expertos:**

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados, por lo que se tuvo en cuenta:

- Conocimientos del tema.
- Preparación sobre la temática a evaluar.
- Capacidad de comunicación.
- Poder de decisión.
- Experiencia en la actividad de recursos humanos.
- Reconocido prestigio y desempeño superior.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedó conformado de la siguiente manera:

- Director General
- Subdirector general
- Subdirector económico
- Especialista “C” en Gestión de los RRHH
- Especialista “C” en Gestión Económica
- Técnico “A” en Gestión Económica
- Técnico en Ciencias Informáticas
- Maitre
- Jefe de Servicios Técnicos

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo teniendo en cuenta los criterios anteriores, estos recibieron preparación especializada a través del Diplomado en Gestión del Capital Humano, en conferencias y talleres coordinados con Formatur que contribuyeron a elevar su nivel de competencia. Se programaron conferencias para todo el personal del hotel referidas a la **GCH y sobre Calidad**.

### **Fase II Evaluación de las premisas**

En esta etapa se refleja la evaluación de las premisas y se argumentan las causas que provocaron en alguna interrogante, un resultado no óptimo. En caso de obtenerse el máximo de puntos se exponen los indicadores que definen este resultado.

### **Etapa 5 Evaluación de la orientación estratégica**

Para efectuar la evaluación de esta premisa a través de la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del Sistema de Capital Humano” (Melo, 2009), se utilizaron cinco criterios, cada uno fue evaluado a través del indicador que apuntaba a la calificación de alto.

### **Etapa 6 Evaluación de la participación efectiva de los trabajadores**

La evaluación de esta premisa, arrojó como resultado un 93.33%, lo que representa que en la empresa existe efectiva participación de los trabajadores, aunque no fue óptima porque el análisis del nivel de intervención de éstos en la dirección y proyección del trabajo, arrojó que sólo participan cuando son consultados para aportar iniciativas que solucionen problemas de los servicios, sería ideal que fuera de manera más activa: como agentes principales del cambio y para que aporten más al desarrollo de la organización.

### **Etapa 7 Evaluación de las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de RH**

La evaluación de esta premisa evidenció un nivel medio de competencia en los directivos y técnicos encargados de las actividades de RRHH (para un promedio de 88.89% por tener en cuenta sólo tres criterios a evaluar), resultado que está dado debido a que en el hotel solo existe un trabajador para la atención de estas actividades aunque lo sitúan en el primer nivel de la estructura organizativa, y es invitado al Consejo de Dirección, no forma parte del mismo, de la Alta Dirección; lo que hace difícil logre desempeñar un papel más protagónico en la Dirección

Estratégica, asesorarla y/o exigir a la alta dirección la adecuada ejecución de las políticas de recursos humanos.

### **Etapa 8 Evaluación del clima laboral satisfactorio**

El resultado de la evaluación de esta premisa fue óptimo (100%), manifiesta en un alto sentido de pertenencia en los trabajadores, favorables relaciones de respeto y compañerismo entre ellos, sin distinguir en categoría ocupacional y en la eficacia del proceso de “atención al hombre”.

### **Etapa 9 Evaluación del liderazgo en la GRH**

En la evaluación de esta premisa se obtuvo que el liderazgo en la GRH es medio (para un 88.89% por tener en cuenta sólo tres criterios a evaluar), ya que se concibe dicha actividad de apoyo al sistema de gestión empresarial pero falta promover la necesaria aplicación de técnicas y herramientas de gestión de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

#### **3.2.1. Evaluación de integración externa**

La integración externa está dada por el resultado de medir el comportamiento de las cinco premisas a tener en cuenta antes de diseñar un SGICH (Anexo 14). En este caso se evidenció que el hotel sí posee orientación estratégica, la herramienta utilizada arrojó un promedio de 94.74%: se requiere una participación más activa de los trabajadores como agentes principales del cambio, que aporten más al desarrollo de la organización; en el hotel solo existe un trabajador para la atención de las actividades de RRHH, que a pesar de que lo sitúan en el primer nivel de la estructura organizativa, y es invitado al Consejo de Dirección, no forma parte del mismo, lo que le hace difícil desempeñar un papel más protagónico en la Dirección Estratégica, asesorarla y/o exigir a la alta dirección la adecuada ejecución de las políticas de recursos humanos, en concordancia con la falta de liderazgo en la GRH por considerar esta actividad como de apoyo al sistema de gestión empresarial pero que requiere además promover la necesaria aplicación de técnicas y herramientas de gestión de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión del hotel.

### **Fase III Evaluación de los procesos clave de la GRH**

#### **Etapa 10 Evaluación de “Estimulación moral y material”**

El proceso “Estimulación Moral y Material” se encuentra dentro del subsistema de GRH “Compensación laboral”. Al evaluar este módulo se percibió un 66,67% (equivalente a 30 puntos) lo que representa un 7,41% de la máxima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos. Las causas del ineficiente comportamiento de este proceso clave, radican en que a pesar de que entre los trabajadores existe un clima favorable y se encuentran motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad por la remuneración y reconocimientos morales recibidos por los resultados satisfactorios en su trabajo, no existe un programa coherente armónico y de aplicación sistemática para la realización de los reconocimientos morales. Además, aunque la estimulación moral y salarial están dirigidas a lograr mayor productividad se evidencia una discreta integración entre ellas, y el hotel tiene prestigio en cuanto a la prestación de servicio al cliente, el pago es por tarifa fija y no distingue entonces en los resultados obtenidos, lo que a largo plazo pudiera causar desmotivación en el personal y deteriorar en alguna medida la calidad del servicio que se presta.

#### **Etapa 11 Evaluación de “Autocontrol”**

El proceso “Autocontrol” tiene lugar en los cuatro subsistemas de GRH “Flujo de recursos humanos”, “Educación y desarrollo”, “Sistemas de trabajo” y “Compensación laboral”. La evaluación de autocontrol arrojó un resultado de 35 puntos (para el 77,78%) que representa un 8,64% de la máxima puntuación total posible a alcanzar tras evaluar los nueve procesos clave, lo cual estuvo dado por dos razones fundamentales: la primera, que la ejecución y el contenido del autodiagnóstico en el hotel lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada y se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas; la segunda porque el autocontrol del SGICH no ha logrado diagnosticar la situación de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.

#### **Etapa 12 Evaluación de “Selección e integración”**

El proceso “Selección e Integración” pertenece al subsistema de GRH “Flujo de recursos humanos”. Su evaluación ocasionó un resultado óptimo de 45 puntos (para un 100%) lo que representa un 11,11% de la máxima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos ya que en el hotel para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial la alta dirección dirige el proceso, aplica técnicas a los aspirantes y tanto los resultados como las valoraciones de estos los

proporciona al comité de expertos de la Agencia Empleadora (si el reclutamiento es externo) que es en definitiva quien selecciona, de los que reclutó, al más idóneo para el puesto en convocatoria. Es conveniente destacar que se cuenta con un plan de integración del personal seleccionado que se basa en la ejecución de un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia y las relaciones laborales satisfactorias.

### **Etapa 13 Evaluación de “Evaluación del desempeño”**

El proceso “Evaluación del desempeño” pertenece al subsistema de GRH “Flujo de recursos humanos”. En cuanto a la evaluación de este proceso clave se alcanzó un resultado de 35 puntos (para el 77,78%) que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a obtener sumados los nueve módulos. Para mejorar este resultado, es necesario que la empresa base su evaluación del desempeño en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, de los objetivos trazados y en las competencias y además, logre integrar este proceso con la estrategia empresarial y no se limite a utilizarla como indicador para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores.

### **Etapa 14 Evaluación de “Competencias laborales”**

El proceso “Competencias laborales” está en el núcleo del subsistema de GRH “Educación y desarrollo”. La evaluación arrojó un resultado de 35 puntos (para un 77,78%) lo que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a alcanzar por la evaluación de todos los módulos (405 puntos) debido a que la Especialista en GRH del hotel con ayuda del Comité de expertos se identificaron las competencias y se elaboraron algunos perfiles, priorizando las concernientes a los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que en estas laboran, pero no las del resto de las actividades; se requiere además que la Alta Dirección identifique y apruebe las competencias clave de la organización, de los procesos de las actividades principales y de sus trabajadores. También es necesario destacar que la gestión por competencias ocasionaría ventajas a favor de la calidad, manifiesta en el aumento de la satisfacción en los clientes, lo que está dado en gran medida por la motivación alcanzada en los trabajadores como consecuencia de la remuneración recibida ante el logro de resultados relevantes.

**Etapa 15 Evaluación de “Capacitación y desarrollo”**

El proceso “Capacitación y Desarrollo” integra también el subsistema de GRH “Educación y desarrollo” resultó evaluado de un 77,78% (equivalente a 35 puntos) lo que representa un 8,64% de la máxima puntuación posible a alcanzar por los nueve módulos juntos. Este comportamiento desfavorable estuvo dado porque a pesar de que la calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores del hotel, logrando cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades debido al amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada, necesita convertirse en la vía segura para materializar el programa de desarrollo individual a partir de la evaluación del desempeño de cada trabajador. Por otra parte, el impacto socio-laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad, pero le falta elevar a un nivel superior las competencias laborales.

**Etapa 16 Evaluación de “Comunicación institucional”**

El proceso operativo de “Comunicación Institucional” es el otro que conforma el subsistema de GRH “Educación y desarrollo”. La evaluación resultó media (30 puntos equivalentes al 66.67%), ya que los tres criterios fueron igualmente evaluados por ese indicador, lo que representa un 7,41% de la óptima puntuación posible a obtener al evaluarse todos los módulos, pues el hotel aún no cuenta con una eficiente política de comunicación que defina los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial, que precise las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional que además incluya las organizaciones políticas y de masas.

**Etapa 17 Evaluación de “Organización del trabajo”**

El proceso “Organización del Trabajo” forma parte del subsistema de GRH “Sistemas de trabajo”. Al evaluarlo se obtuvo un promedio de 66,67% (equivalente a 30 puntos), lo que representa un 7,41% de la óptima puntuación posible a alcanzar por la evaluación de todos los módulos. Este resultado estuvo dado porque no se realiza el análisis y diseño de los puestos, que además, debería efectuarse de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos de modo que garantice el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial, ni se planifican las necesidades de los RRHH teniendo en cuenta el balance de carga y capacidad.

### **Etapa 18 Evaluación de “Seguridad y salud del Trabajo”**

El proceso “Seguridad y Salud del Trabajo” corresponde al subsistema de GRH “Sistemas de trabajo”. La evaluación de este módulo arribó a 40 puntos para un 88.89% que representa un 9,88% de la suma de las evaluaciones óptimas de los nueve procesos clave, lo cual estuvo dado porque en el hotel la Seguridad y salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial, pero su enfoque aún es funcional y debe estar más conectado con los demás sistemas de la empresa.

#### **3.2.2. Evaluación de integración interna**

Tras la evaluación de todos los procesos clave de las políticas y subsistemas de Capital Humano se obtuvo un total de 315 puntos, lo que representa un 77,78% (Anexo 15) de la máxima puntuación posible a alcanzar por la evaluación de todos los módulos (405 puntos). En ella se aprecia que solamente el módulo Selección e Integración arrojó un comportamiento óptimo. Le sigue la Seguridad y salud del Trabajo con comportamiento medio (88,89%) al manifestar debilidades en cuanto a solo un indicador. Posteriormente los módulos de: Competencias laborales, Capacitación y desarrollo, Evaluación del desempeño y Autocontrol con 77,78% como consecuencia de presentar cada uno, deficiencias en dos de los criterios que evalúan. Se pueden señalar como principales deficiencias: la no existencia de un programa coherente armónico y de aplicación sistemática para la realización de los reconocimientos morales, discreta integración entre la estimulación moral y salarial, la aplicación de un sistema de pago que no distingue entre los resultados obtenidos por los diferentes trabajadores; el Autocontrol no responde a una actividad planificada y se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas y no ha logrado diagnosticar la situación de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial; la organización se limita a utilizar la Evaluación del desempeño sólo como un indicador para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores; el proceso de Capacitación no garantiza la materialización del programa de desarrollo individual a partir de la evaluación del desempeño de cada trabajador; aún no se cuenta con una eficiente política de comunicación que defina los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial, que precise las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional que además incluya las organizaciones políticas y de masas; no se realiza el análisis y diseño de los puestos, que además debería efectuarse de acuerdo con el

perfil de competencias laborales de los puestos, no se planifican las necesidades de los RRHH teniendo en cuenta el balance de carga y capacidad y el proceso “Seguridad y salud del Trabajo” tiene un enfoque funcional, poco interrelacionado con los demás sistemas de la empresa.

### **3.2.3. Evaluación del nivel estratégico del Iberostar Grand Hotel Trinidad**

La evaluación de la integración externa arrojó un promedio de 94,74 % que mantiene a la instalación orientada estratégicamente, así como la interna un 77,78%: promedio bajo para una instalación de tales estándares (descritos con anterioridad); lo que propicia que el nivel estratégico medio para el hotel (88,41%), tales resultados se espera mejoren con el diseño e implantación del SGICH con enfoque basado en procesos por (Anexo 16).

## **Fase IV. Diseño del SGICH con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

### **Etapa 19 Documentación necesaria para el SGICH**

#### **1. Definición de la política y objetivos de Gestión de Capital Humano en el Iberostar Grand Hotel Trinidad**

1.1. Política de Gestión del Capital Humano del hotel: contribuir a la formación y desarrollo eficiente de competencias en los trabajadores del hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad, de manera que se manifieste en un desempeño superior de su Capital Humano y de la organización en general, que se revierta en la prestación de un servicio de excelencia que aporte valor para los clientes de manera constante.

1.2. Objetivos de la GCH para el 2015

Tabla 1 Objetivos de la GCH para el 2015

<b>Objetivos de la GCH</b>	<b>Forma de comprobación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Índice de referencia</b>	<b>Responsable</b>
Integrar la Gestión del Capital Humano, logrando la interrelación entre sus nueve procesos clave	Evaluación de la integración interna	Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano(Melo, 2009)	>90	Esp "C" en GRH
Utilizar el resultado del "Autocontrol" como retroalimentación del SGICH	Interpretación de los resultados obtenidos en los indicadores de los procesos clave del SGICH y NC, etc	Ficha de Indicadores, NC	En dependencia del establecido para cada indicador en la Ficha de Indicadores	Director General
Elevar en los trabajadores la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización	Análisis individual del trabajador V/S contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización	Estrategia del Iberostar Grand Hotel Trinidad (objetivos estratégicos)	Evidencie participación en al menos 60 % del total de objetivos	Subdirector general
Definir, desarrollar, hacer cumplir y dar seguimiento a la Política de GCH indicadores de los procesos clave de la GICH para garantizar la mejora continua	Revisión del diseño de los perfiles de Competencias de los diferentes puestos	Perfiles de Competencia de los diferentes cargos (archivados en el Dpto de RRHH)	Total de Perfiles diseñados de los diferentes cargos represente, al menos, el 85 % del Total de cargos diferentes en el hotel	Director General

Lograr el mejoramiento continuo de la calidad de nuestros servicios, satisfacer las expectativas de los clientes, garantizando el compromiso y motivación permanente del personal con la Calidad.	Criterio, opiniones, quejas aportado por los clientes del hotel en encuestas, entrevistas, sitios de Internet	Encuestas efectuadas por la empresa de servicios especializados Guess Hotel Tripadvisor Libro de quejas y sugerencias del hotel	Obtener la calificación de satisfactorio en la encuesta de Guess Hotel Encontrarse en los lugares del primero al diez de todos los hoteles de Cuba y del primero al tres con relación a los de la marca Iberostar	Director General
---	---	--	--	------------------

Fuente: Elaboración propia

## 2. Manual de GCH, incluidos los procedimientos documentados obligatorios

El Manual de Gestión de Capital Humano se confeccionará con la ayuda del grupo de expertos. Este recogerá el SGICH diseñado y será objeto de revisión por las auditorías, inspecciones, etc. lo que posibilitará la mejora en la gestión y en la actividad de los recursos humanos o capital humano dentro del hotel. También tendrá implícito los procedimientos documentados obligatorios: elaboración y control de la documentación y los registros, control de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, auditoría interna.

### 2.1. Procedimientos documentados obligatorios para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:

El SGICH contará con los procedimientos documentados obligatorios siguientes:

- a) El control de la documentación
- b) El control de los registros
- c) Las auditorías internas
- d) El control de las no conformidades
- e) Las acciones correctivas
- f) Las acciones preventivas

Los procedimientos documentados obligatorios: g) Identificación, validación y certificación de las competencias; h) Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación; i) La selección de los trabajadores; j) La planificación, ejecución y control de la capacitación y

desarrollo de capital humano; k) La evaluación del desempeño y l) El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano; se elaborarán durante el diseño del proceso clave al que pertenecen.

### **3. Registros**

En este paso se elaboraron los documentos que presentan resultados obtenidos o muestran prueba de actividades desempeñadas. Tal es el caso de los que proporcionan evidencias de acciones preventivas, correctivas y de verificaciones.

#### **Etapas 20 Estructura Organizacional**

La estructura del hotel está concebida de modo que no se han creado subdivisiones estructurales con el objetivo de ser utilizadas como contrapartidas unas de otras. Cada área ha sido creada para cumplir misiones muy específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento integral del sistema, dejando el margen necesario para el desarrollo de la iniciativa. Se mantiene como principio responder a las decisiones tomadas por un solo jefe. Tiene como objetivo fundamental propiciar una mayor comunicación entre las áreas, eliminar los niveles intermedios innecesarios. Permite la mejora continua de la organización, dar solución a los problemas de forma rápida y eficaz y responder al enfoque de procesos que está orientado a lograr la satisfacción plena del cliente, ya que ellos son la razón de ser de la organización.

#### **Etapas 21 Enfoque basado en procesos al SGICH**

##### **Paso 1 La Identificación y secuencia de los procesos de la GCH**

La Gestión de Capital Humano como macroproceso del hotel se encuentra representada como un proceso de apoyo en el mapa de procesos general de la organización, pero en ella a su vez subyacen una serie de procesos y subprocesos; la NC 3001:2007 presenta un modelo que resume como “clave” a nueve de estos: “Selección e Integración”, “Evaluación del desempeño”, “Estimulación moral y material”, “Capacitación y desarrollo”, “Competencias laborales”, “Organización del trabajo”, “Seguridad y Salud del trabajo”, “Comunicación institucional” y “Autocontrol”. La autora se acoge a esta concepción y los clasifica en estratégicos, operativos y de apoyo según el primer tipo de agrupación propuesto por Beltrán et al. (2001); utilizando para su representación gráfica un mapa de procesos (figura 4).



Figura 4. Mapa de proceso de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad  
Fuente: Elaboración propia

## Paso 2 La descripción de cada uno de los procesos

### Ficha del macroproceso: Gestión de Capital Humano (Anexo 12)

## Paso 3 El seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y la medición de los procesos clave, que por consiguiente representa el seguimiento y la medición del macroproceso de Gestión del Capital Humano en Iberostar Grand Hotel Trinidad, tiene lugar a partir del cálculo o determinación de los indicadores de cada uno de ellos y además, en la comprobación de los resultados del SGICH a través de su autocontrol y auditorías. A continuación se relacionan algunos en una Ficha de Indicadores. (Anexo 12)

## Paso 4 La mejora de los procesos

Los datos obtenidos en el cálculo y determinación de los indicadores, unido a los resultados del autocontrol y auditorías; serán interpretados y se analizarán para conocer información relevante, así como las características y la evolución que han tenido. Las mejoras se centrarán en dos elementos fundamentales: aquellos procesos que no alcanzaron lo planificado y/o donde se reconozcan oportunidades de mejoras. En base a ello el hotel establece las correcciones y

acciones correctivas, así como la actuación sobre las variables de control, de modo que se asegure que las salidas sean conformes y que los resultados planificados sean logrados.

Si tiene lugar cualquiera de estos dos elementos, la manera de efectuar la mejora es aumentando la eficacia y/o eficiencia del proceso o del conjunto de ellos (según sea el caso), aumentando la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos. Para llevar a cabo la mejora buscada se cumplirá además con el ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)); se recomienda para ello, una vez inmersos en la fase de implementación de este paso 4, la utilización de las siete herramientas básicas de calidad como sugiere la figura 5

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D. Hacer		■						■												
C. Verificar	■	■	■	■	■															
A. Actuar											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Las 7 herramientas clásicas**

Figura 5. Utilización de las siete herramientas básicas de la Calidad en las fases del ciclo PDCA Fuente: Beltrán, 2005

En correspondencia a todo lo anterior, para que el diseño de este paso, no solo quede en teoría, se toma como caso de estudio uno de los procesos operativos (por ser estos los ligados directamente a la prestación de servicio), aquel que en la fase de evaluación resultó tener el valor más bajo: Comunicación Institucional con 66,67%. Se reúne el Comité de expertos que trabaja en el diseño del SGICH y analizan los requisitos con los que debe cumplir respecto a la NC 3001: 2007, los resultados se muestran en la tabla 8 “Requisitos de la comunicación institucional en el diseño del SGICH de Iberostar Grand Hotel Trinidad”.

<b>4.9 Requisitos vinculados a la Comunicación Institucional (NC 3001:2007)</b>	<b>Estado de cumplimiento</b>
4.9.1 La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral	Cumple parcialmente: desconocimiento por parte de algunos trabajadores y falta de medios para la difusión en el colectivo laboral
4.9.2 La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.	Cumple parcialmente: desconocimiento por parte de algunos trabajadores y falta de medios para la difusión en el colectivo laboral
4.9.3 La alta dirección, deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.	No cumple
4.9.4 La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos</li> <li>b) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores</li> <li>d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares</li> </ul>	Cumple
4.9.5 La alta dirección deberá Incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La estructura de la organización</li> <li>b) Sus estrategias y objetivos</li> <li>c) Su cultura y valores</li> </ul>	No cumple
4.9.6 La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y	Cumple

los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.	
4.9.7 La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.	Cumple

Después, del análisis efectuado sobre el cumplimiento de los requisitos en el hotel, se detecta como principal deficiencia la falta de conocimiento o familiarización de la estrategia organizacional, los objetivos, la estructura, la cultura y valores. La causa fundamental radica en la carencia de la utilización o diseño de medios para su difusión en el colectivo laboral; no se ha efectuado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización, el hotel no tiene elaborada su estrategia de comunicación. Este análisis y resultado es otra muestra de la fase de implementación de enfoque basado en procesos “seguimiento y medición” y las detectadas están a tono con la evaluación del proceso clave “Comunicación Institucional” en la Etapa 16 perteneciente a la Fase III del Procedimiento general expuesto con anterioridad en este capítulo. Paralelo entonces y en concordancia, se tendrá en cuenta la mejora que se propone, dentro del diseño de este proceso clave, al aplicar el procedimiento específico de Comunicación institucional elaborado para este fin y expuesto en el Capítulo 2 de la investigación.

La mejora que se propone consiste en diseñar la estrategia de comunicación del Iberostar Grand Hotel Trinidad, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano. La misma debe incluir lo siguiente: Políticas de la comunicación; objetivos de la comunicación; públicos objetivos de la entidad interno y externo; canales de comunicación a utilizar en la entidad; comunicación interna; comunicación externa; aplicación del sistema de comunicación; organización estructural para la comunicación; diseño de la misión; funciones y facultades del área de comunicación y acciones a realizar para la implantación del sistema y presupuesto para las comunicaciones.

### **Etapa 22 Diseño de los procesos clave de la GCH**

El diseño de todos estos procesos clave se encuentran en el Manual de Procesos de GCH (Anexo 12)

**Diseño de los procesos estratégicos**

**Paso 5 Diseño de "Estimulación moral y material"**

**Paso 6 Diseño de "Autocontrol"**

**Diseño de los procesos operativos**

**Paso 7 Diseño de "Selección e integración"**

**Paso 8 Diseño de "Evaluación del desempeño"**

**Paso 9 Diseño de " Competencias laborales"**

**Paso 10 Diseño de " Capacitación y desarrollo"**

**Paso 11 Diseño de "Comunicación Institucional"**

**Diseño de los procesos de apoyo**

**Paso 12 Diseño de "Organización del Trabajo"**

**Paso 13 Diseño de "Seguridad y salud en el trabajo"**

**Etapas 23 Diseño de "Administración del Capital Humano"**

Elaboración de carpetas que contengan todos los documentos que sustentan la legislación laboral y de seguridad social vigente, vinculada a la ACH y actualización de la documentación existente:

El Especialista en GRH del hotel creará una carpeta (en soporte digital y/o copia dura) que contenga todos los documentos que sustentan la legislación laboral y de seguridad social vigente, vinculadas a la ACH, para velar por el cumplimiento de lo establecido en los mismos y por la actualización de dicha carpeta ante la derogación o aprobación de alguno. La carpeta contendrá, mientras se mantengan vigentes:

- Constitución de la República de Cuba
- NC3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Conceptos. Oficina de Normalización Ciudad de La Habana 2007.

- NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos. Oficina de Normalización Ciudad de La Habana 2007. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación. Oficina de Normalización Ciudad de La Habana 2007.
- Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. "Félix Varela" y Academia. La Habana.
- Morales, A. (2009). Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana. Editora Política.
- Gaceta Laboral No. 11/2005 (¿Cómo alcanzar el alto desempeño del Capital Humano en las entidades?), (La entidad que aprende página 55) (Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales página 37)
- Gaceta Laboral No. 8/2004 Capital Humano.
- Gaceta Laboral No. 11/2005 Capital Humano. (El empleo y las relaciones laborales como elemento básico de la gestión de recursos humanos).
- Gaceta Laboral No. 16/2007 Capital Humano. (A propósito de un concepto: ¿fuerza de trabajo, personal, recursos humanos, capital humano).
- Ley No.116/2013. «Código de Trabajo»
- Ley No.105/08 «De Seguridad Social»
- Decreto-Ley No 234/03 «Maternidad de la trabajadora»
- Decreto Ley No. 285/11 « Modificativo del D-L No 234»
- Decreto-Ley No 278/10 « Del régimen especial de Seguridad Social para los trabajadores por cuenta propia»
- Decreto-Ley No 249/07 «Responsabilidad material »
- Decreto Ley No. 252/07 « Sobre la continuidad el fortalecimiento SDGE»
- Decreto-Ley No 196/99 «Cuadros y designados » (Actualizados)
- Decreto-Ley No 197/99.
- Decreto No. 281/07 « Reglamento para la implementación y consolidación del SDGE» "Anotado y concordado" en mayo de 2014.
- Decreto No. 283/09 « Reglamento de la Ley No. 105/08 de Seguridad Social»
- Decreto No. 326/2014 « Reglamento de la Ley No. 116/13 Código de Trabajo»
- Resolución No.29/06«Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos» Capítulo VIII
- Resolución 5 /2008 MTSS « Cuantía de la responsabilidad material »

- Resolución 25 /2008 BCC « Responsabilidad material cuando el daño o perjuicio es en CUC»
- Resolución No.22/03 MTSS «Reglamento D-L No 234 Maternidad de la Trabajadora»
- Resolución 106 / 2008 MFP « Procedimiento para el resarcimiento de la Responsabilidad Material »
- Resolución No 22-2003 MTSS. «Reglamento D-L No 234 Maternidad de la trabajadora»
- Resolución No 32-2011 MTSS. «Pago de la licencia de maternidad a la trabajadora declarada disponible»
- Inst. 8- 2004 « Maternidad»
- Resolución No. 41/2010 del MTSS “Procedimientos y términos para la evaluación, análisis, aprobación o denegación del otorgamiento excepcional de prestaciones monetarias temporales de la asistencia social a los trabajadores declarados disponibles”

La organización deberá garantizar el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores de:

- Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos
- Asistir regular y puntualmente al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y mantener el adecuado control
- El contenido, las funciones y tareas del cargo
- Realizar el análisis sistemático de la disciplina y evaluar su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento
- El Convenio colectivo de trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y mantenerlo actualizado
- Mantener el Órgano de Justicia Laboral completo y en disposición de funcionar
- Las regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios.
- Cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores.

La Empresa Mixta mantendrá actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano de la organización siguientes: plantilla de cargos; convenio colectivo de trabajo; reglamento disciplinario interno; expediente laboral del trabajador y las actas de entrega ; acta de elección de los Órganos de justicia laboral; acta de creación del comité de experto o del órgano similar con diferente denominación; Identificación y

evaluación de riesgos y peligros con su plan de medidas preventivas; plan de capacitación y superación; sistemas de pago aprobados y sus reglamentos; reglamentos de la estimulación material y moral y actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales .

Para los documentos a los que se hace referencia, o los relacionados directamente (entiéndase por ejemplo copia de acta de designación de equipo, grupo, órgano, etc.) en los incisos anteriores, la Especialista en GRH también creará una carpeta (en soporte digital y/o copia dura, según el caso) contentiva de los mismos.

La Empresa Mixta mantendrá actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano de la organización siguientes: Plantilla de cargos; convenio colectivo de trabajo; reglamento disciplinario interno; expediente laboral del trabajador y las actas de entrega.

La Empresa Mixta llevará los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes: Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador; índice de morbilidad; control de las ausencias e impuntualidades; control de altas y bajas; escalafones generales y por cargos; confección y control de la prenómina de pagos emitidos y control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.

La organización deberá confeccionar el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes.

### **Etapas 24 Diseño de "Exigencias a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH"**

Obtención de evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El hotel cuenta con las evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación (que pudieron tener lugar en la aplicación de Fase I del procedimiento general), así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con

esta actividad. Relacionado con estos dos procesos clave se mostrarán a continuación exigencias para con el personal que participa activamente en el diseño del Sistema.

Se demuestra que poseen las competencias requeridas relacionadas con: planificación del trabajo y los recursos humanos, materiales y financieros; Selección del personal; Gestión total de calidad; organización del trabajo; formación y desarrollo de capital humano; motivación; liderazgo; relaciones interpersonales; negociación y solución de conflictos; trabajo en equipo; comunicación institucional; Dirección por Objetivos; Dirección por Valores y Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

Conocen y dominan, del hotel, los aspectos siguientes: Objeto social, misión, visión y valores; estrategias y objetivos; estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas; proceso productivo o de servicios que desarrolla; principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento.

### **3.3. Conclusiones del capítulo**

Con la aplicación de la tecnología de GCH elaborada para el Iberostar Grand Hotel Trinidad, quedó diseñado su SGICH con enfoque basado en procesos.

La evaluación de las premisas arrojó que el hotel se encuentra orientado estratégicamente.

La implementación del enfoque basado en procesos al sistema diseñado, le proporcionó la identificación de los procesos de GCH y su secuencia; las fichas descriptivas de los subprocesos, así como la ficha de indicadores que permite el seguimiento, la medición y la mejora del sistema.

## CONCLUSIONES

El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la Gestión del Capital Humano, pero evidencia carencia de metodologías que guíen y faciliten el diseño e implantación de Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos.

No obstante a la experiencia positiva de modelos, procedimientos, tecnologías aplicadas en empresas cubanas se hace necesario configurar modelos que respondan al « traje a la medida » que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Se analizaron diferentes modelos, procedimientos, tecnologías para la Gestión Integrada del Capital Humano, pero ninguno se adecua al Iberostar Grand Hotel Trinidad, de ahí la elaboración y aplicación de una tecnología como ad hoc de esta organización, que le proporciona el diseño de su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano acorde a sus estándares y cumpliendo lo legislado en las normas cubanas (NC familia 3000 y NC familia 9000)

En la Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano utilizada el cumplimiento de las cinco premisas mencionadas marcan el grado de orientación estratégica de la empresa determina su nivel de integración externa, así como los resultados que se obtengan en cada módulo del modelo de GCH, el nivel de integración interna. La unión de estas representa el nivel estratégico alcanzado por la organización, basando la estrategia global a seguir en la utilización las fortalezas de los módulos y premisas.

El procedimiento general y sus procedimientos específicos asociados, elaborados a partir de los requisitos de las NC sobre Gestión del Capital Humano permitieron el diseño de los nueve procesos clave de los subsistemas y políticas con enfoque basado en procesos, así como lo concerniente en los restantes requisitos.

## **RECOMENDACIONES**

Diseñar de forma completa el Manual de Gestión de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Implantar y certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano diseñado en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Aplicar esta tecnología para el diseño de Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en otras organizaciones, ajustándola a las características de la misma.

**BIBLIOGRAFÍA**

Albizu, G. y Landaeta, R., (2001) *Dirección Estrategia de los Recursos Humanos*. España, Editorial Pirámide.

Alles, M., (2000) *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Buenos Aires, Granica.

Ansorena, A., (1996) *15 Casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona, Paidós Empresa.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2007) *Bases Metodológicas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias a partir de las Competencias Esenciales de la organización*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Ciudad de la Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2005) “Diagnóstico y proyección de Cultura y Valores Organizacionales” ponencia presentada en el *Forum Ramal. MINAG*. Villa Clara.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2005) “Diagnóstico y proyección de valores y cultura organizacional” informe final de Servicio Científico-Tecnológico, Empresa Electroquímica de Sagua. Octubre 2004- Abril 2005.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2005) *Informe Final de servicio Científico Tecnológico: Diseño e implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencia a partir de las competencias esenciales de la organización*. Empresa Electroquímica de Sagua, junio 2004- Noviembre 2005.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2005) “Metodología para la aplicación de un Sistema de Recursos Humanos por Competencias. Herramientas para la determinación de las Competencias Esenciales de la organización” ponencia presentada en *Forum de base. CIGET*, Villa Clara.

Aranguiz Díaz-Veliz, D., (2005) “Metodología para la determinación de un Sistema de Recursos Humanos por Competencias” ponencia presentada en el Evento Territorial PreMetánica. Villa Clara.

Armenteros, M. C., (2004) “Aproximación al Diagnóstico de las Competencias Esenciales en el proceso de aprendizaje de la organización. Experiencias en un Centro de I+D” en *Revista Ingeniería Industrial*. La Habana, ISPJAE.

Báez, A., (2008) *Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000–3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara*. Santa Clara, Cuba, UCLV.

Beltrán, J. et al., (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*. España, Instituto Andaluz de

Tecnología.

Berthier, A., (2005) "El sistema de referencias Harvard". [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com> [Accesado el 6 noviembre 2015]

Boyatzis, R., (1982) *The Competent Manager*. New York, Wiley and Sons.

Bueno, E., (2003) "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge Management) en R. Hernández (Ed), *Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres, Ediciones la Coria.

Bueno, E., (2005) "Génesis, evolución y concepto del Capital Intelectual: Enfoques y modelos principales" en *Capital Intelectual*. No 1.

Castro, F. (2005) "Discurso pronunciado en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina" [En línea]. La Habana, disponible en. URL: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f200805e.html> [Accesado el 5 de enero de 2014]

Chiavenato, I., (1988) *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I., (1998) *Administración de recursos humanos*. México, Editorial. McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (1994) *Recursos humanos en la empresa, Atlas*. México, Editorial. McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (1993) *Administración de recursos humanos*. México, Editorial. McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (1992) *Recursos humanos, Atlas*. México, Editorial. McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (1989) *Introducción a la teoría general de la administración*. 1a.ed. México, McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (1988) *Administración de los Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw-Hill.

Cuesta, A., (2009) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ciudad Habana. Cuba, ISPJAE. Editorial Academia.

Cuesta, A., (2005) *Modelo de G.R.H-D.P.C Tecnología de GRH*. 2da Edición Revisada y Aprobada. La Habana, Editorial Académica.

Cuesta, A., (2003) "Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana" Memorias de *Tecnogest 2003*. [formato magnético] GECYT. Cuba.

Cuesta, A., (2002) *Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana, Editorial Academia.

- Cuesta, A., (2002) *Gestión de competencias*. La Habana, Cuba, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE)
- Cuesta, A., (2001) *Gestión de competencias*. Ciudad de La Habana, Cuba, Editorial Academia.
- Cuesta, A., (2000) *Learning Organization: la organización que aprende?* La Habana., ISPJAE.
- Cuesta, A., (1997) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ciudad Habana. Cuba, ISPJAE, Editorial Academia.
- Enríquez, C., (2007) “Selección e Integración: prioridad en nuestras entidades laborales” en *Revista del MTSS, Gaceta laboral*. No. 16 2007 pp.8
- Espony, E., (2007) *La Gestión integral de los Recursos Humanos y los Sistemas de Gestión por competencias*.
- Feliú, P. y Rodríguez, N., (1996) *Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01)*.
- Ferriol, V., (1996) “El sistema integrado de gestión de recursos humanos” en *IEIT-MTSS*, La Habana. pp 1-26.
- French, W. L., (1993) *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. México, Editorial Limusa.
- Gallego, M., (2000) “Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de gestión humana basados en competencias” en *AreaRH.com* [En línea] Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm> [Accesado el 5 de diciembre de 2014]
- Gallego, M., (2000) “Gestión Humana Basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales” en *Revista Universidad EAFI*. Julio-agosto-septiembre.
- Hammer., M y Champú, J. (1994) *Reingeniería de la empresa*. Barcelona, Editorial Parragón.
- Harper y Lynch (1992) “Manuales de Recursos Humanos” en *La Gaceta de los negocios*. Madrid, E. P. S. A.
- Harper y Lynch (1992) “Management estratégico y recursos humanos” en *Manuales de recursos humanos*. Madrid, Editorial La Gaceta de los Negocios.
- Ibarra, A., (1997) “El Sistema Normalizado de Competencia Laboral” en *Competencias laboral y educación basada en normas de competencia*. México. SEP, CONOCER, CONALEP.
- ISO 9000: 2000. *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario* (revisión de la ISO 8402:1994 y la ISO 9001: 1994).
- ISO 9004:2000. *Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño*.

- Ivancevich, J. y Lorenzi, P., (1996) *Gestión, calidad y competitividad*. España.
- Manzano, G., (2005) *Determinación de las Competencias Laborales a los Cargos de Directivos y Técnicos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Ciego de Ávila*. Cuba., UCLV.
- Manzano, H. G., (2008) "Diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la DPV Ciego de Ávila". Tesis de Maestría. Santa Clara, Cuba, UCLV.
- Marín, Z., (2007) "El autocontrol Un sistema de ayuda para alcanzar la estrategias y los objetivos organizacionales" en *Revista del MTSS, Gaceta laboral*. No. 16 2007 pp. 12-15.
- Martínez, C. C., (1995) "Gestión de los recursos humanos en organizaciones modernas" en *Conferencia UCLV. INDECO*.
- Melo, J. C., (2009) Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano versión 3.0.
- Menguzzato, M. y Renau, J., (1991) *La dirección estratégica de la empresa*.
- Mertens, L., (2000) "ISO 9000 y competencia laboral. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización" en *Foro Mundial INLAC Veracruz*. [En línea]. México, disponible en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/regio/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso\\_comp/i.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/regio/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/i.htm) y [http://www.geocities.com/leonard\\_mertens/ISO9001\\_CL.htm](http://www.geocities.com/leonard_mertens/ISO9001_CL.htm). [Accesado el 17 de febrero 2005]
- Mertens, L., (1999) "Competencia Laboral: sistema, surgimiento y modelos" en *OIT*. [En línea]. México, disponible en: [www.ejournal.unam.mx/rca/195/RCA19508.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/rca/195/RCA19508.pdf) [Accesado el 30 de noviembre de 2011]
- Mertens, L. (1998) *Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (IBERFOP), la gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la formación profesional*. Madrid, Editorial Cumbre Iberoamericana.
- Mertens, L., (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Editorial Cinterfor/ OIT.
- Morales, C., (2007) "Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos, Ponencia Presentada" en *Taller Provincial Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano*, Ciego de Ávila, Cuba.
- Morales, E., (2002) "GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana" [En línea]. Cuba, disponible en URL: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm#mas-autor> [Accesado el 13 de diciembre de 2013]

MTSS (2001) *Determinación y Normalización de Competencias Laborales*. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana.

Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Requisitos e Implementación", 2007. E. O. N. D. N. N. [En línea]. La Habana, disponible en: [www.cubaindustria.nc.cu](http://www.cubaindustria.nc.cu) [Accesado el 3 de julio de 2015]

PCC (2011) Lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.

Pelegrín, A., (2011) *Tecnología de gestión de capital humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma Ingeniería Industrial. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Rivas, T. y Velázquez, Z., (2008) *Tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano*.

Serna, F., (2007) *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. España, Osakidetza.

Vargas, F., (2000) *Competencia Laboral: Orígenes, conceptos y perspectivas*. Consejo de Capacitación y Formación Profesional. Montevideo, Editorial Cinterfor/ OIT.

Vázquez, O., (2003) *Sistema de gestión de los recursos humanos objetivos, principios y subsistemas que lo integran*.

Werther, WB y Davis, K., (2001) *Administración de personal y recursos humanos*. Edición Quinta [En línea]. México, Editorial: Mac Graw-Hill. Disponible en en: [www.gestipolis.com/recursos/documentos/capydesadavis.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/capydesadavis.htm) [Accesado el 29 de junio de 2015]

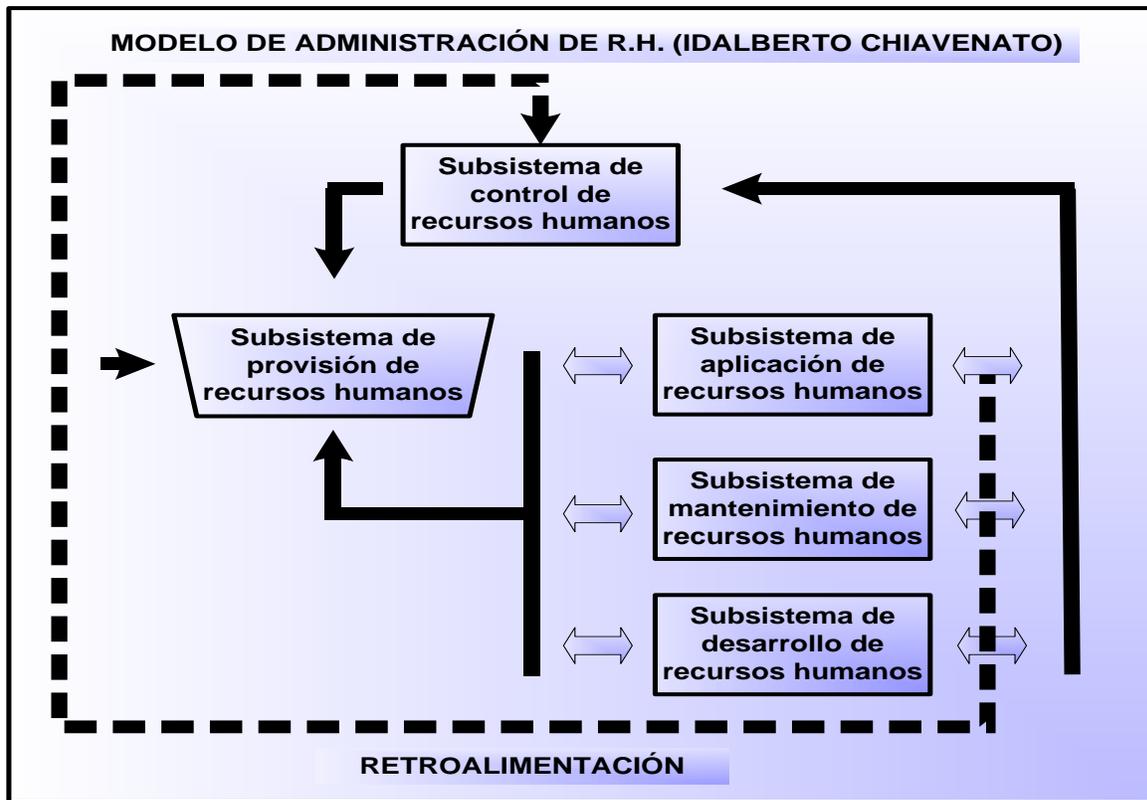
Werther, W. B. y Davis, K., (1992) *Administración de personal y Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Woodruffe, C., (1993) "What is meant by a Competency?" en *Leadership and Organization Development Journal*. Pp. 29-36.

Zarifian, P. (2001) *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo, Cinterfor/OIT.

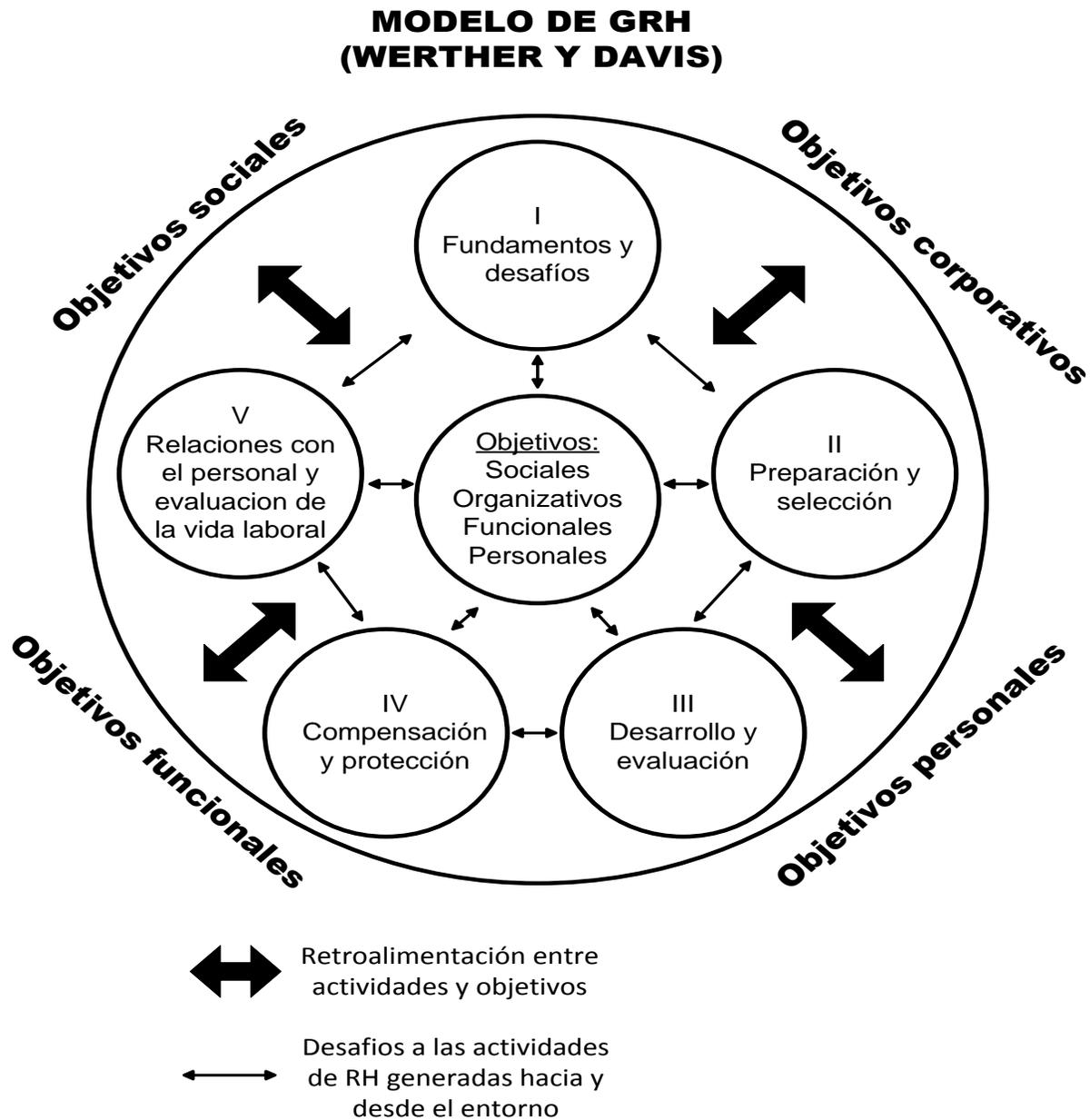
ANEXOS

Anexo 1 Modelo conceptual de GRH



Fuente: Chiavenato (1988)

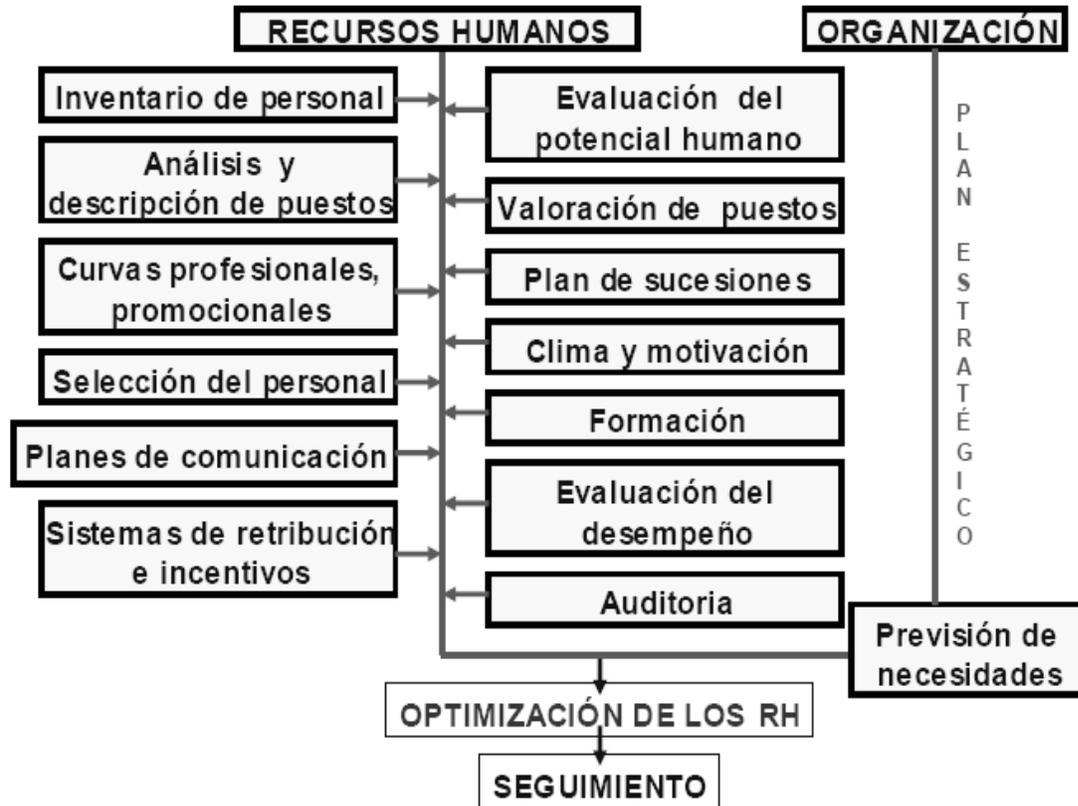
Anexo 2 Modelo conceptual de GRH



Fuente: Werther y Davis (1992)

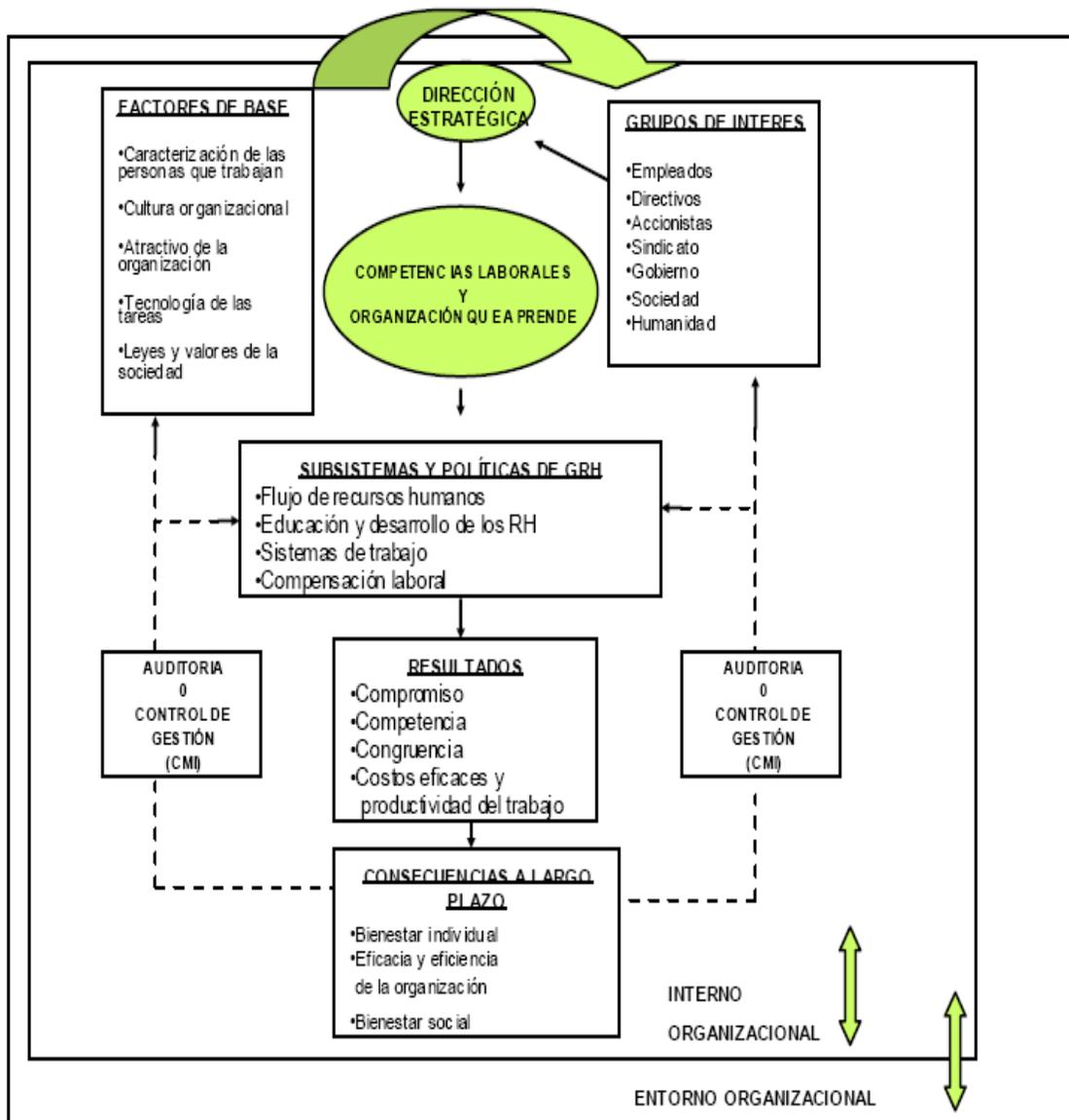
## Anexo 3 Modelo conceptual de GRH

## Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



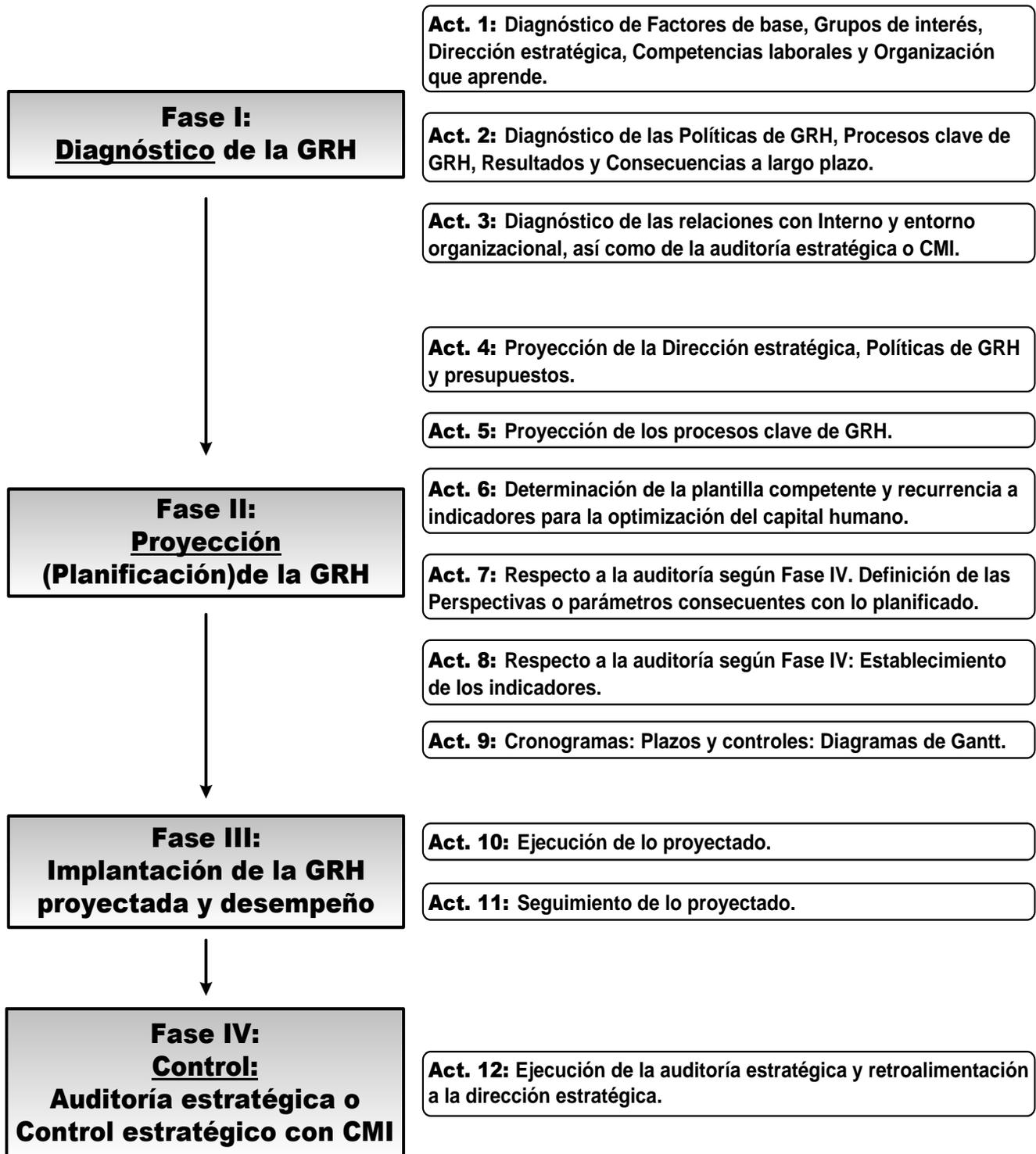
Fuente: Harper &amp; Lynch (1992)

**Anexo 4 Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de Diagnóstico, Proyección y Control (Modelo GRH DPC).**



Fuente: Cuesta (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

## Anexo 5 Tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico de Gestión de Recursos Humanos



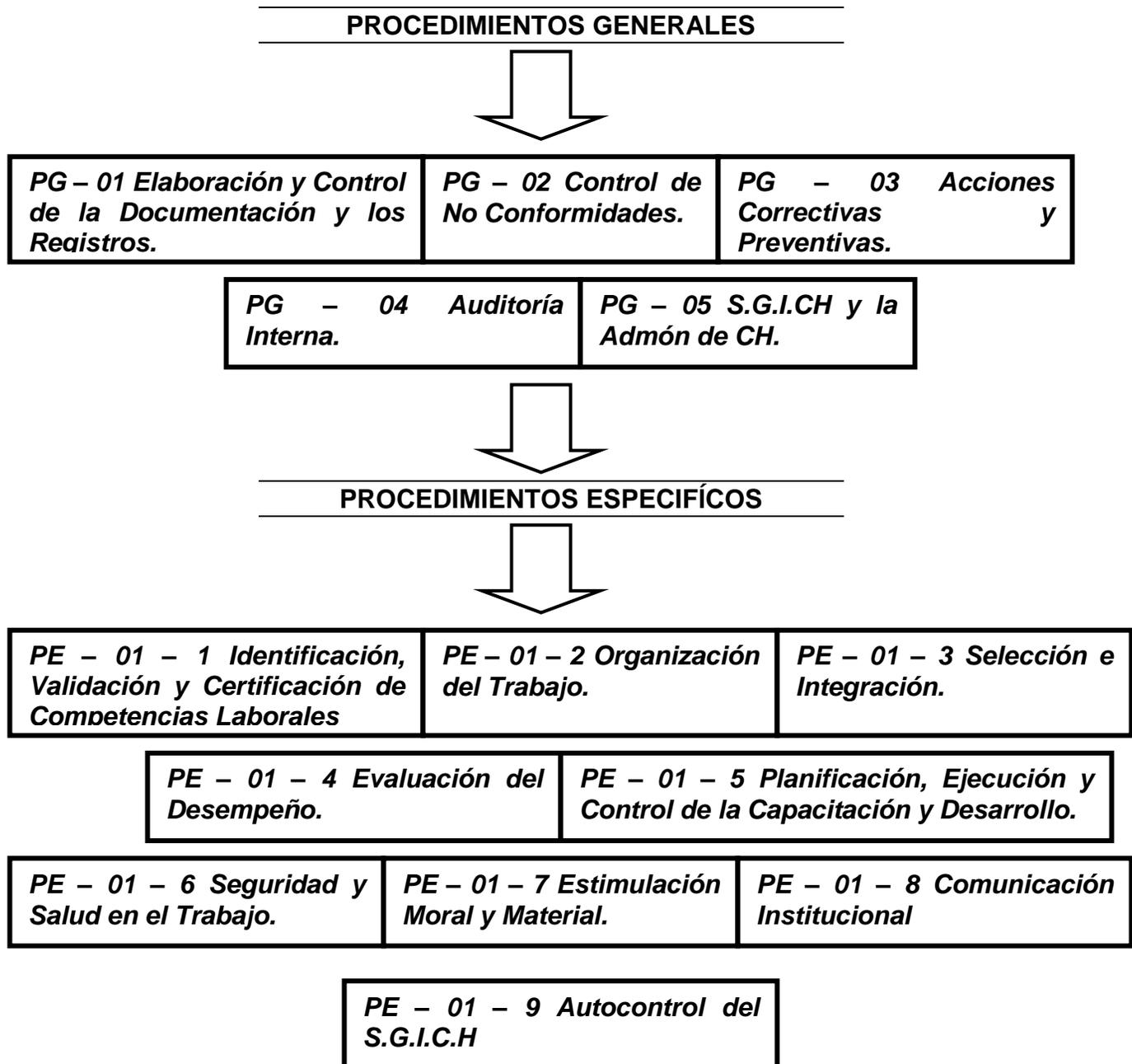
Fuente: Cuesta (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 2da. Edición Revisada y Ampliada Editorial Academia.

Anexo 6 Módulos o procesos clave del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano



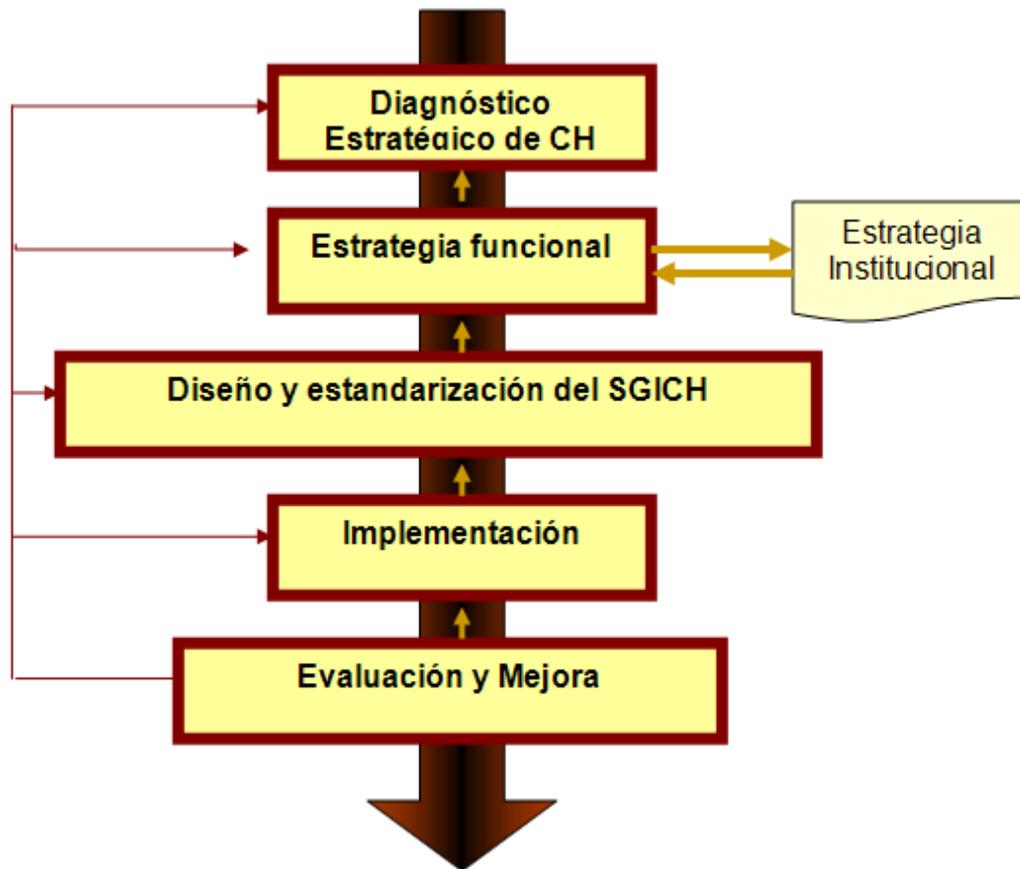
Fuente: NC 3000, 3001 y 3002: 2007.

## Anexo 7 Procedimientos del S.G.I.C.H



Fuente: Manzano (2008) Tesis en opción al Título académico de máster en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica

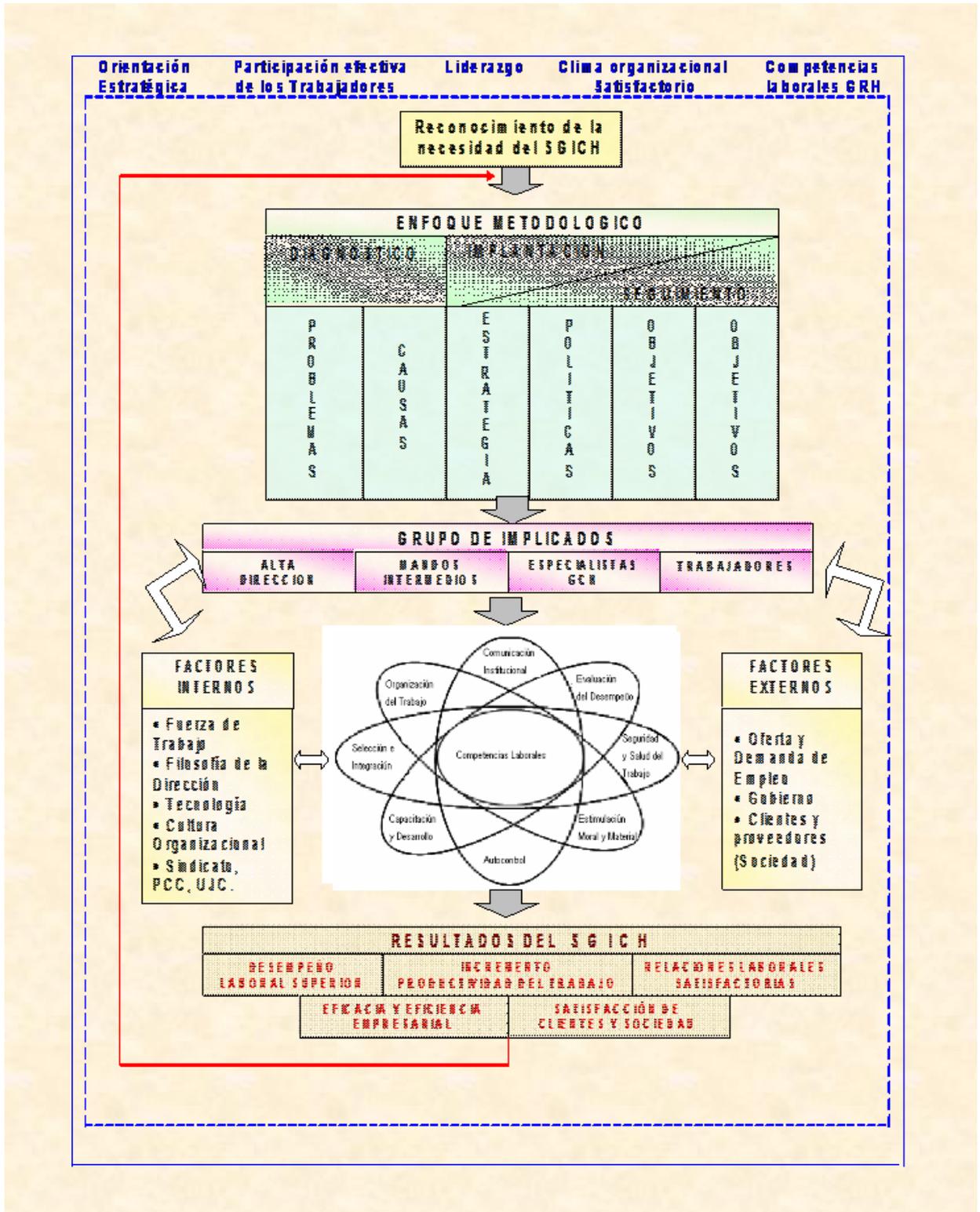
## Anexo 8 Flujograma de procesos para el diseño e implementación de un SGICH



Fuente: Báez (2008) Tesis en opción al Título académico de máster en Dirección

Anexo 9 Tecnología para la implantación de un SGICH

Modelo de la tecnología para la implantación de un SGICH



Fuente: Rivas y Velázquez (2008)

## Anexo 9 Tecnología para la implantación de un SGICH

### Procedimiento metodológico para la implantación de un SGICH

#### FASE I: Preparación inicial y análisis del cumplimiento de las premisas

ETAPAS	PASOS
I. Preparación inicial.	1. Caracterización de la entidad.
	2. Comprometimiento.
	3. Selección del grupo de trabajo.
	4. Capacitación.
II. Evaluación del cumplimiento de las premisas.	5. Comprobación a través de la lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico.
	6. Comprobación de las premisas.
	7. Análisis de los resultados.
III. Programación del proceso de implantación.	8. Elaboración del cronograma.
	9. Aprobación del cronograma de ejecución

#### FASE II: Diagnóstico de la situación actual

ETAPAS	PASOS
I. Caracterización de los factores influyentes y medición de los resultados.	10. Caracterización de los factores externos de la organización.
	11. Caracterización de los factores internos de la organización.
	12. Medición de los resultados del Sistema de gestión integrada del Capital Humano.
II. Diagnóstico de los módulos o subsistemas.	13. Análisis del nivel de integración interna de los módulos que conforman el sistema.
	14. Diagnóstico del funcionamiento y resultados de los módulos.

	15. Análisis de los resultados
--	--------------------------------

### **FASE III: Diseño del Sistema de gestión integrado del Capital Humano**

<b>PASOS</b>
16. Identificación y selección de la estrategia global a adoptar.
17. Formulación de las políticas del Sistema.
18. Identificación de objetivos estratégicos.
19. Elaboración de los planes de acción.
20. Modelar el proceso de Gestión del Capital Humano.

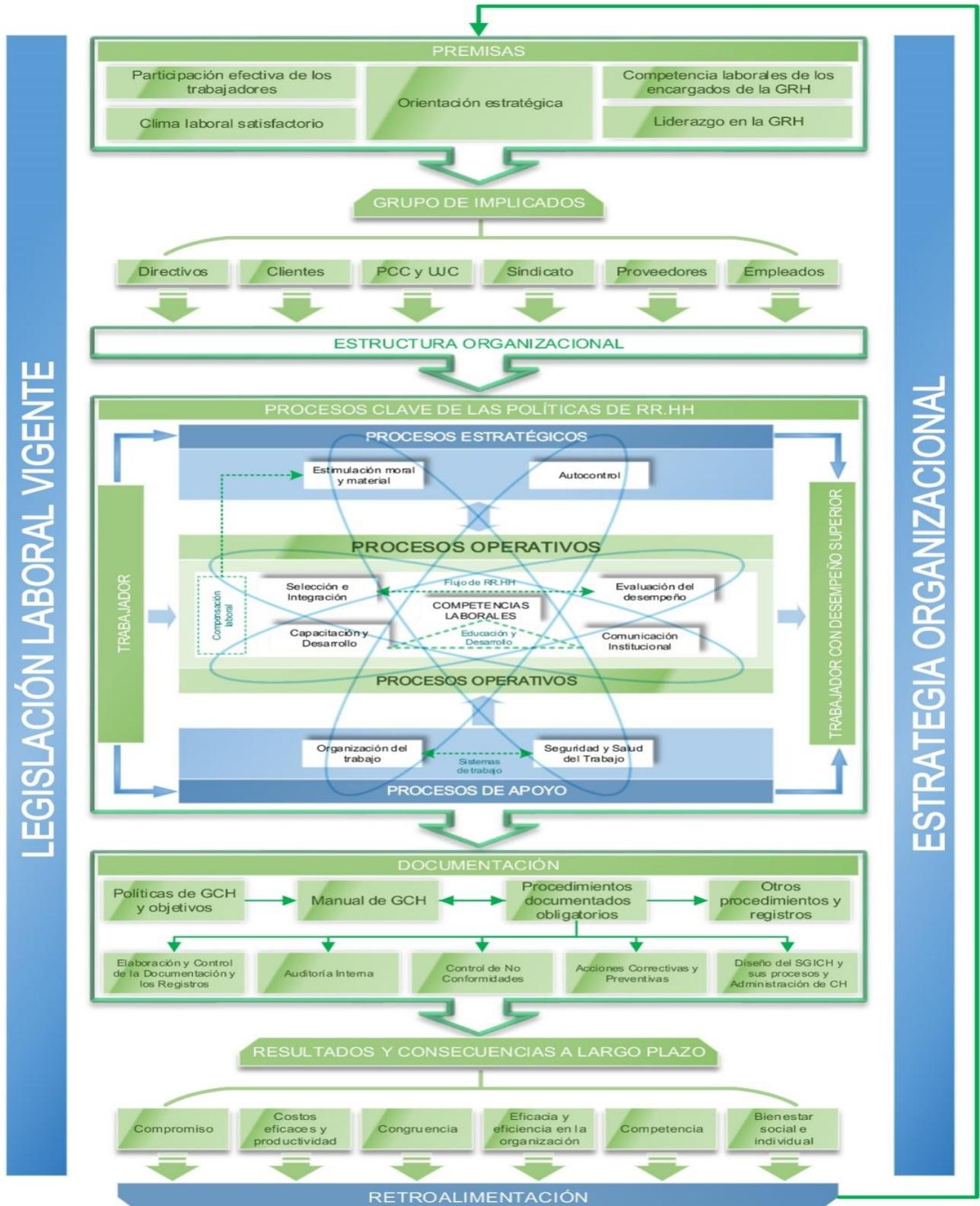
### **FASE IV: Implantación**

<b>PASOS</b>
21. Planificar la implantación del Sistema de gestión integrado del Capital Humano.
22. Efectuar la implantación.
23. Ejecución de los planes de acción en el funcionamiento del sistema.
24. Control y seguimiento.

**Fuente: Rivas y Velázquez (2008)**

Anexo 10 Tecnología para el diseño del SGICH en Iberostar Grand Hotel Trinidad

Modelo de la tecnología para la implantación de un SGICH

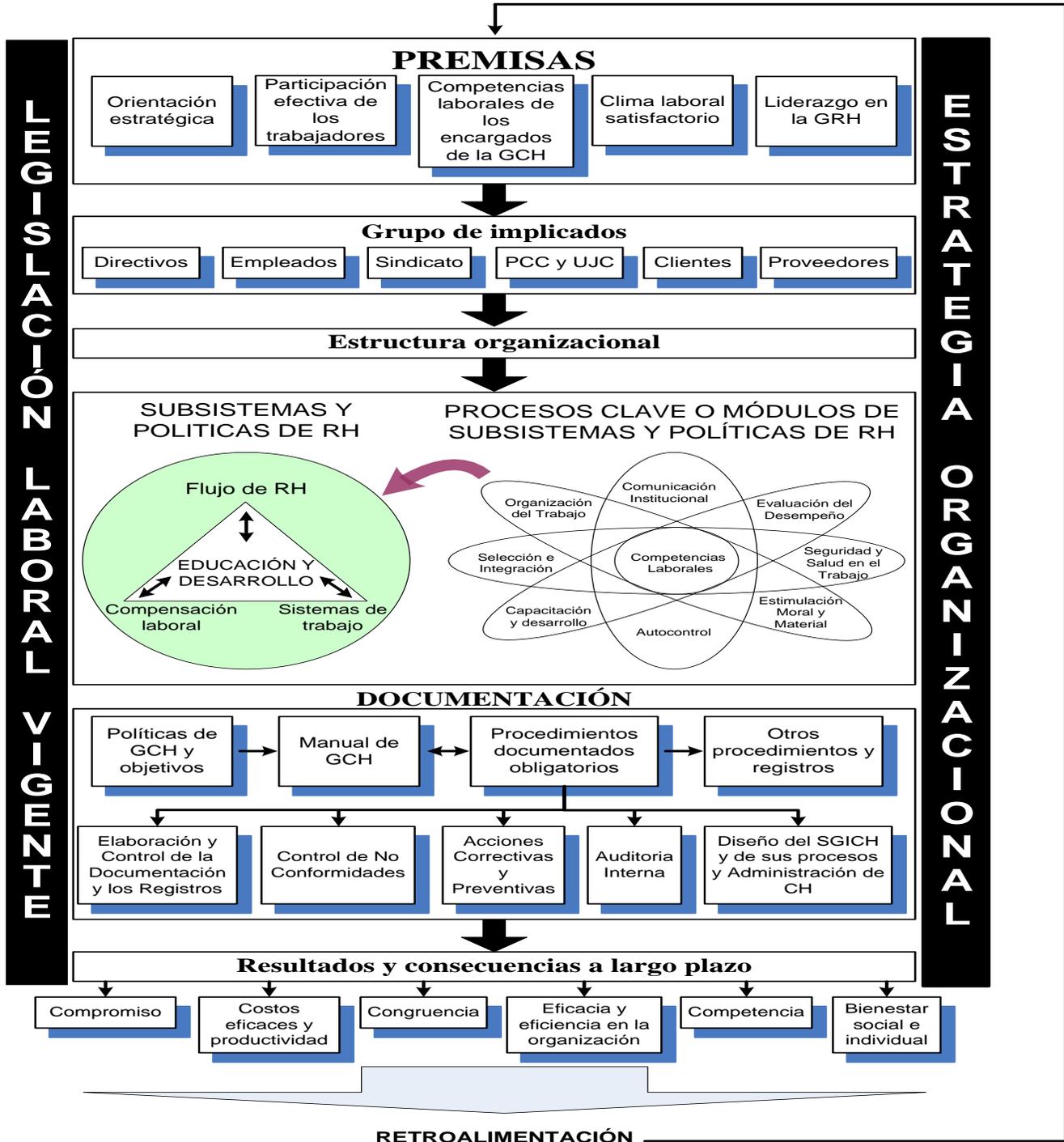




RETROALIMENTACIÓN

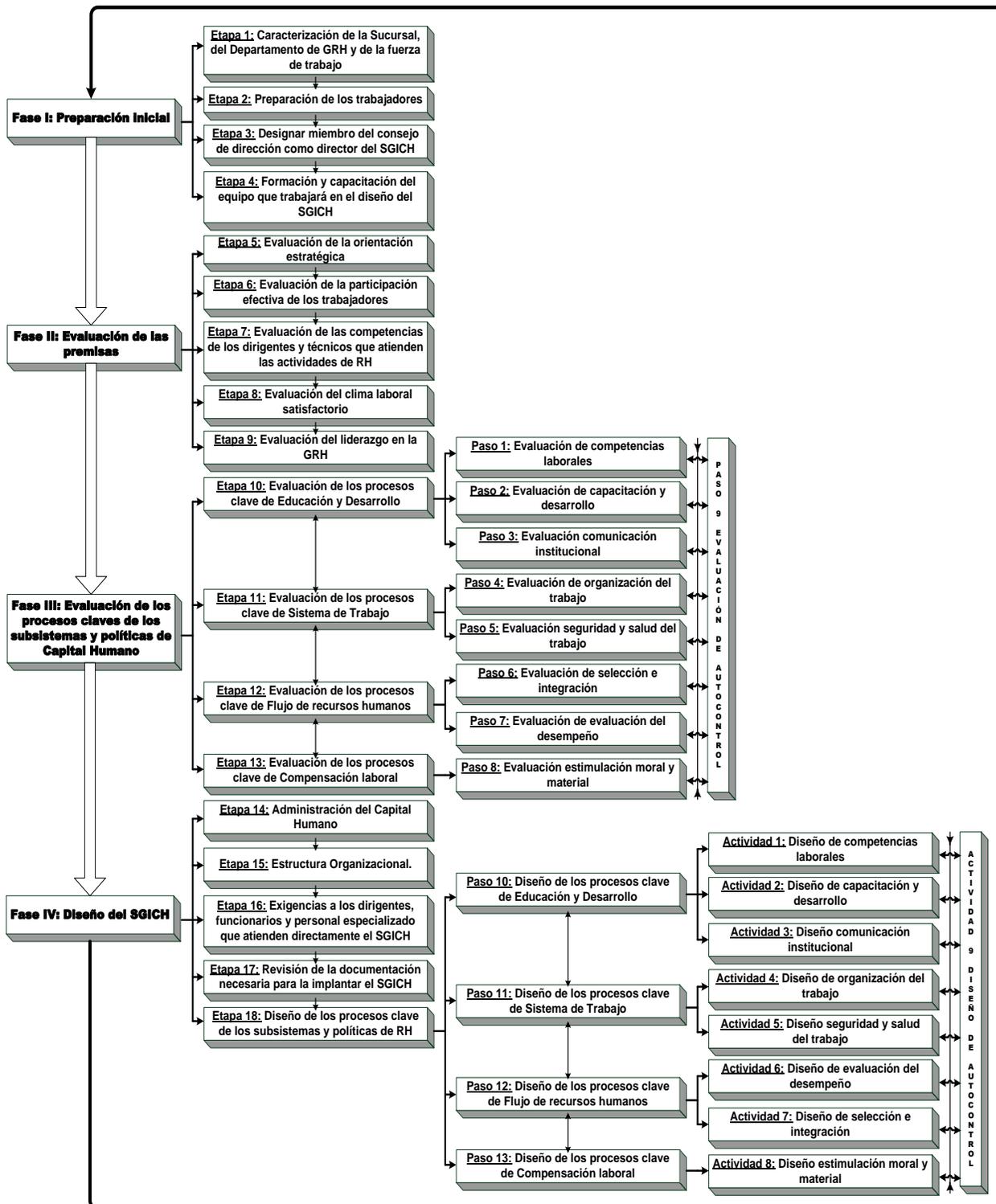
Anexo 11 Tecnología para el diseño del SGICH en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

Modelo de la tecnología para la implantación de un SGICH



# Anexo 11 Tecnología para el diseño del SGICH en Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

Procedimiento general para el diseño del SGICH en la Sucursal Comercial Caracol SS



Fuente: Pelegrín (2011) Trabajo de Diploma en opción del Título de Ingeniera Industrial

## Anexo 12 MANUAL DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA GCH

### Introducción al Manual

El manual inicia con la identificación y clasificación de los procesos clave del macroproceso Gestión del Capital Humano a través de su mapa de proceso. Cada uno se describe mediante su ficha de proceso. Se presenta además un procedimiento específico y su diseño a través de la aplicación del mismo y por último la ficha de indicadores.



Fig. 1. Mapa de procesos clave de la GCH  
Fuente: Elaboración propia

**Nota:** El Director General de la Empresa Mixta Trinidad Hoteles, que en lo adelante y a los efectos del presente documento se denominará Empresa Mixta, de manera que responda a los requisitos de la NC 3001: 2007 cuando refieren Alta dirección.

	<b>FICHA DEL PROCESO GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>		<b>Código: Proc/1</b>
			<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 05/15</b>
			<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Integrar la Gestión del Capital Humano, de modo que los nueve procesos clave que la conforman funcionen como un sistema, en su centro: "Competencias Laborales", por ser este el que incide en mayor medida en que el trabajador alcance un desempeño laboral superior.			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Planificar la GCH		Controlar la GCH	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Director General		Ley No. 116/2013 Código de Trabajo Decreto No. 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo Resolución No. 17/2014 Formas y Sistemas de Pago Lista de chequeo sobre el SGICH Informe mensual que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo de Productividad</li> <li>- Valor Agregado Bruto</li> <li>- Correlación salario medio/productividad</li> </ul> Plan de mejoras del SGICH (Fase implementación) Perfiles de Competencias Estrategia de Comunicación Manual del SGICH y del SST	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Trabajador		Trabajador con desempeño laboral superior	
Objetivos y resultados que debe alcanzar el trabajador		Cumplimiento o no de los objetivos y resultados planificados por el trabajador	
Evaluación del desempeño basado en las competencias laborales		Trabajador idóneo o no	
		Evaluación de la eficacia del procedimiento	
Capital humano de nuevo ingreso		Capital humano idóneo o no	
Perfil de competencias del cargo que se analiza. Idoneidad demostrada		Trabajador evaluado idóneo o no	
Trabajador estimulado		Trabajador más productivo y con mejor desempeño laboral	
Legislación laboral vigente (interna y externa)		SGICH con enfoque en procesos diseñado	
Auditorías, Autocontroles e Inspecciones		Plan de mejoras de las No conformidades y deficiencias encontradas	
Cursos, postgrados, entrenamientos, etc de capacitación y programa de Capacitación en el puesto		Certificados o títulos de cursos, postgrados, entrenamientos, etc	

de Trabajo	Informe sobre cumplimiento del Plan de Capacitación
	Desempeño superior o no del trabajador

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

### Proceso de “Estimulación moral y material”

	<b>FICHA DEL PROCESO</b> <b>ESTIMULACIÓN MORAL Y MATERIAL</b>	<b>Código: Proc/2</b>
		<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 05/15</b>
		<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Elevar, en los trabajadores, la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos del hotel, determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados.		
<b>ALCANCE</b>		
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>
Procedimientos que se utilizarán para estimular moral y materialmente al trabajador, compensación.		Evaluar la efectividad de la retribución y el reconocimiento.
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>
Director General		Contrato Comercial firmado por Empleatur y la Empresa Mixta Resolución 31 del 2014 del MINTUR Informe mensual de productividad Informe de ausencias en el período que se paga Programa de registro de asistencia (TEMPUS) Actas del sindicato (Trabajadores destacados) Informe de aporte de propinas por los trabajadores
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>
Procedimientos sobre estimulación moral y material para los trabajadores del hotel		Trabajadores estimulados material y moralmente (con la aplicación de los procedimientos existentes)
Objetivos y resultados que debe alcanzar el trabajador.		Cumplimiento o no de los objetivos y resultados planificados por el trabajador.
Perfil de competencias del cargo que se analiza. Idoneidad demostrada		Trabajador idóneo o no
Trabajador estimulado		Trabajador más productivo y con mejor desempeño laboral

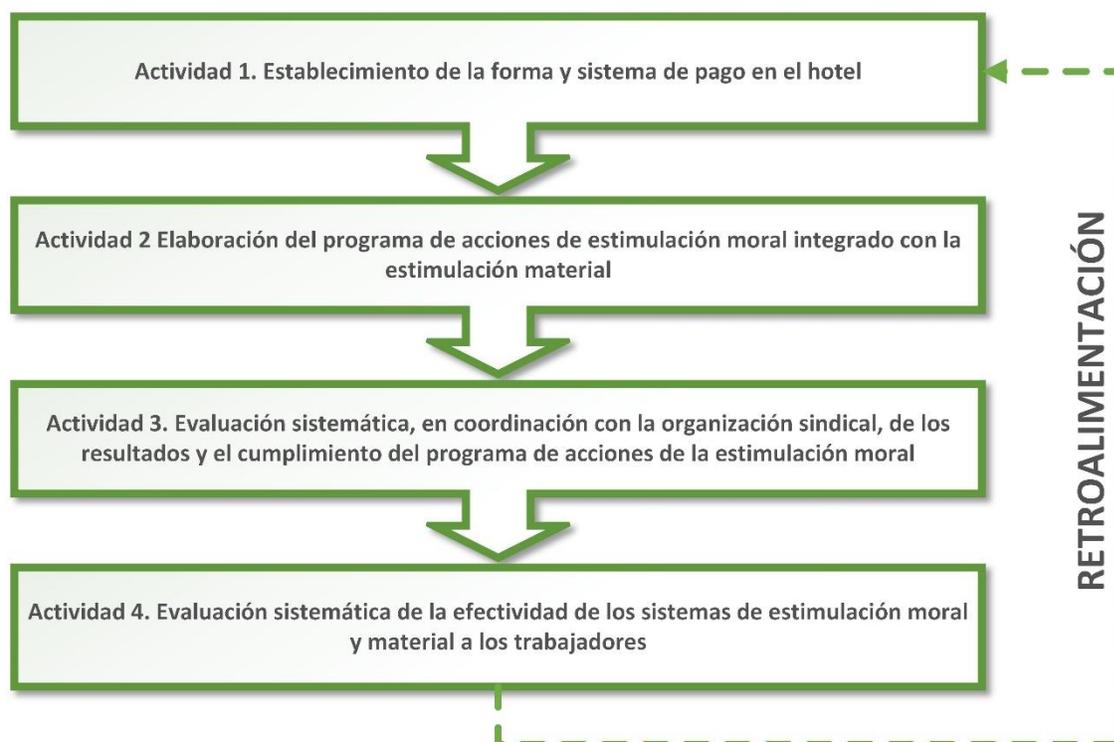


Fig. 2. Procedimiento específico para el diseño de "Estimulación moral y material"  
Fuente: Elaboración propia

### Paso 5 Diseño de "Estimulación moral y material"

#### Actividad 1. Establecimiento de la forma y sistema de pago en el hotel

La forma y sistema de pago del hotel se rige por un contrato comercial firmado por Empleatur y Empresa Mixta, lo que constituye el reglamento aprobado que define el sistema de estimulación material que se utiliza y las tarifas que se aplican. Todo lo anterior, respeta la dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados. En correspondencia con la legislación vigente, con lo regulado en la Ley No. 116/2013 Código de trabajo y su reglamento: Decreto No. 326/2014, respecto al pago de los salarios a los trabajadores que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales. Se puede rediseñar la forma de pago, de modo que el pago al trabajador tenga una relación más directa y proporcionar al trabajo realmente realizado y por los resultados obtenidos en el mismo, en el período a pagar, estableciendo diferencias en los trabajadores más productivos y con mayor rendimiento y los menos.

## **Actividad 2. Elaboración del programa de acciones de estimulación moral integrado con la estimulación material**

Se elabora el programa de acciones de estimulación moral integrado con la estimulación material, de modo que potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El programa de acciones está dirigido a: los resultados del trabajo en un período determinado; los resultados de la superación; La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros; la permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo; las innovaciones y racionalizaciones y los resultados de la emulación .

La Empresa Mixta asegurará la introducción de los avances tecnológicos y la capacitación profesional, de manera racional y estable, en correspondencia con la situación económica de la misma, así como las necesidades y exigencias de los objetivos y metas.

La Empresa Mixta, la Agencia Empleadora de conjunto con la organización sindical lograrán que se lleve a cabo la Emulación Socialista de forma creativa, dinámica y adaptada a la característica del colectivo de manera que promueva la participación de los trabajadores en el cumplimiento eficiente de su actividad, facilitando el desarrollo de la misma de acuerdo a lo establecido al respecto y en los Lineamientos para la Emulación Socialista de los Trabajadores.

La Empresa Mixta, la Agencia Empleadora de conjunto con la organización sindical convienen en darle atención a la actividad innovadora y racionalizadora de la ANIR, asegurando la introducción y generalización de nuevas tecnologías y la aplicación consecuente de la Ley N° 38 “Ley de Innovaciones y Racionalizaciones” la cual será obligación administrativa, siendo la Organización Sindical la contrapartida en la exigencia del cumplimiento de las estipulaciones establecidas en la legislación vigente al respecto.

Para ello se apoyará moral y materialmente la gestión innovadora y estimulará los resultados. Se creará la Comisión Técnica y la participación en los Fórum de Ciencia y Técnica, convocando la participación de los trabajadores, contribuyendo a la generalización de los trabajos y el reconocimiento a los mejores resultados y demás actividades que se convoquen por esta organización y el sindicato.

## **Actividad 3. Evaluación sistemática, en coordinación con la organización sindical, de los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral**

En el hotel se evalúa si en el trimestre fueron llevadas a cabo las acciones de estimulación moral que forman parte del programa, se analiza también cada tres meses como orden del día de las reuniones sindicales, determinando o no su cumplimiento.

**Actividad 4. Evaluación sistemática de la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores**

Se evalúa la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores a partir de verificar el comportamiento del clima laboral que se realiza a través del resultado obtenido en la encuesta para la medición del clima laboral y los resultados de servicios de la organización a través del resultado de las encuestas externas.

## Proceso de "Autocontrol"

	<b>FICHA DEL PROCESO AUTOCONTROL</b>		<b>Código: Proc/3</b>
			<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 05/15</b>
			<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Retroalimentar al SGICH. Evaluar la efectividad de los procesos clave de la GCH			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Diagnóstico del SGICH a través de la Lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano"(Melo, 2009)		Resultado de la evaluación de los procesos clave de GCH	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Director General		Ficha de indicadores de la GCH, cálculos. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos Lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano"(Melo, 2009) Programa anual elaborado para el autocontrol del SGICH <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La política de gestión de capital humano y los objetivos</li> <li>b. El manual de gestión de capital humano</li> <li>c. Los procedimientos documentados obligatorios y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control de la documentación</li> <li>- El control de los registros</li> <li>- Las auditorías internas</li> <li>- El control de las no conformidades</li> <li>- Las acciones correctivas</li> <li>- Las acciones preventivas</li> <li>- La identificación, validación y certificación de las competencias</li> <li>- Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación</li> <li>- La selección de los trabajadores</li> <li>- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano</li> <li>- La evaluación del desempeño</li> <li>- El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</li> </ul> </li> </ol>	
		Los registros	

<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos / Oficina Nacional de Normalización (NC)	Diagnóstico del SGICH sobre cumplimiento de los Requisitos de la NC 3001: 2007 / Iberostar Grand Hotel Trinidad
Necesidad de retroalimentar el SGICH diseñado / NC 3001:2007	Proceso clave "Autocontrol" / GCH en el Hotel
Formación del equipo de trabajo que realiza el Autocontrol del SGICH / Empresa Mixta	Constitución del Comité de Control Multidisciplinario / Proceso de Autocontrol
Necesidad de planificar y organizar el cómo se llevará a cabo el autocontrol / Comité de Control Multidisciplinario	Programa anual elaborado para el autocontrol del SGICH / GCH en el Hotel (mejoramiento y ajuste)
Solicitud de los documentos requeridos por la NC3001:2007 en sus requisitos generales / Comité de Control Multidisciplinario del SGICH del Hotel	Acta del Consejo de Dirección donde quede aprobado por los miembros la decisión de adoptar un SGICH y documento donde queda designado el miembro del Consejo de Dirección que encargado de dirigir el SGICH
	Revisión y evaluación de: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La política de gestión de capital humano y los objetivos</li> <li>b. El manual de gestión de capital humano</li> <li>c. Los procedimientos documentados obligatorios y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control de la documentación</li> <li>- El control de los registros</li> <li>- Las auditorías internas</li> <li>- El control de las no conformidades</li> <li>- Las acciones correctivas</li> <li>- Las acciones preventivas</li> <li>- La identificación, validación y certificación de las competencias</li> <li>- Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación</li> <li>- La selección de los trabajadores</li> <li>- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano</li> <li>- La evaluación del desempeño</li> <li>- El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</li> </ul> </li> <li>d. Los registros</li> </ol>
Diagnóstico del SGICH a través de "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009)	Evaluación de la integración, externa y el nivel estratégico
Evaluación sistemática de la efectividad del SGICH	Resultados obtenidos en los indicadores de los procesos clave de la GICH
No conformidades	Acciones correctivas y preventivas para eliminar las "No conformidades"

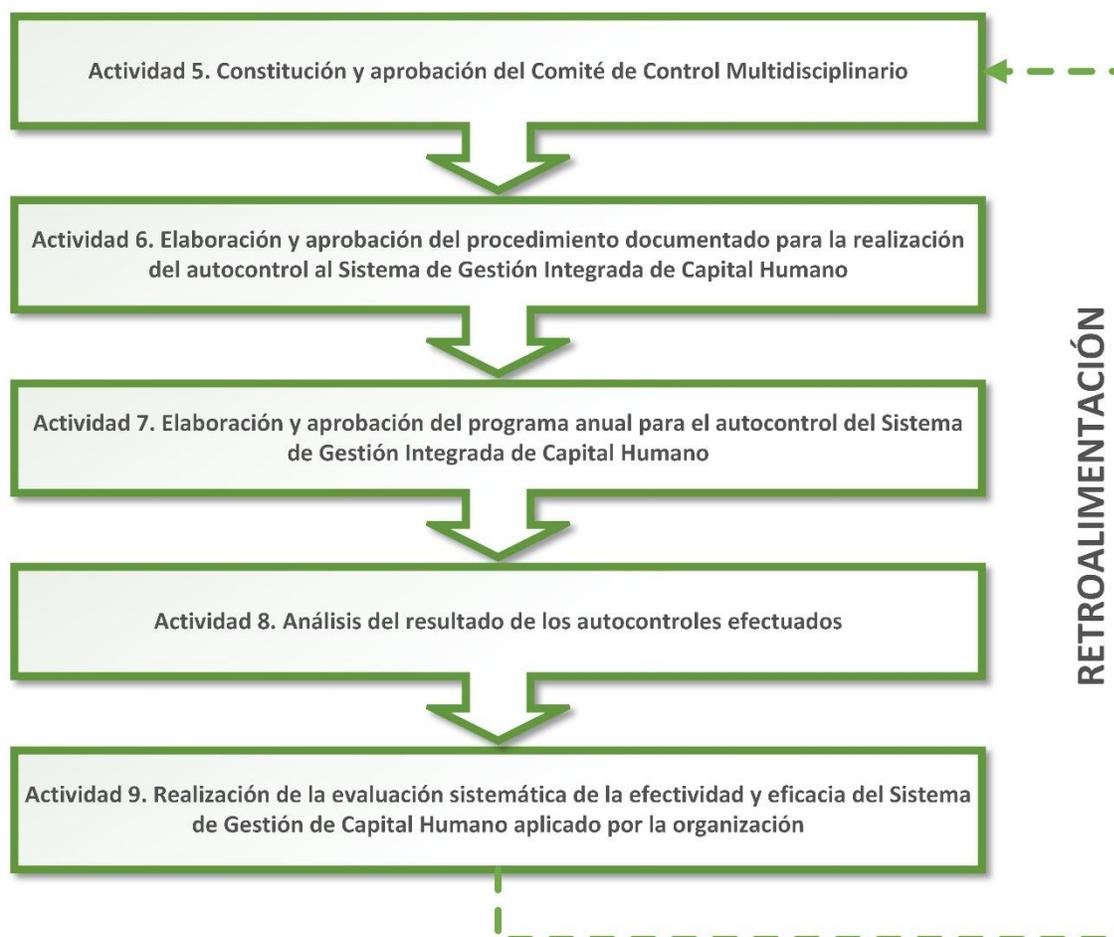


Fig. 3. Procedimiento específico para el diseño de "Autocontrol"  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 6 Diseño de "Autocontrol"**

#### **Actividad 5. Constitución y aprobación del Comité de Control Multidisciplinario**

La Empresa Mixta constituye y aprueba el Comité de Control Multidisciplinario que es el encargado de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: comprobando sus resultados.

#### **Actividad 6. Elaboración y aprobación del procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

En el hotel se elaborará el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual será aprobado por la Empresa Mixta.

#### **Actividad 7. Elaboración y aprobación del programa anual para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

En el hotel se elabora el programa anual para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Empresa Mixta.

En este quedan planificadas las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.

**Actividad 8. Análisis del resultado de los autocontroles efectuados**

La Empresa Mixta deberá discutir con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

**Actividad 9. Realización de la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización**

Se realiza, la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización, tomando como base el resultado obtenido de la evaluación de los indicadores establecidos en el diseño para cada proceso clave del SGICH y el resultado de las diferentes encuestas, herramientas y métodos utilizados y en relación al resultado obtenido se lleva a cabo el ajuste y mejora.

## PROCESOS OPERATIVOS

## Proceso de “Selección e integración”

	<b>FICHA DEL PROCESO SELECCIÓN E INTEGRACIÓN</b>	<b>Código: Proc/4</b>
		<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 05/15</b>
		<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
<p>Determinar aquel candidato que entre los reclutados, resulte idóneo a los requerimientos del cargo y puesto y a las necesidades de la organización, colocar a la persona adecuada de modo que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de ésta y a sí mismo, e incorporarlo propiciando su efectiva integración, su rápida adaptación y apropiación de la cultura y los valores del hotel.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Final del proceso</b>	
Necesidad de contratación del personal detectada	Incorporación del personal seleccionado a su puesto de trabajo	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Jefe del Departamento del cargo en convocatoria	Entrevistas Test psicométricos Títulos requeridos para el puesto	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Necesidad de cobertura de puesto vacante o de contratación de personal.	Detectar necesidad de personal y tramitar la solicitud de contratación.	
Solicitud de cobertura de puesto vacante o de contratación de personal al gerente.	Aprobación por el gerente de poner plaza en convocatoria.	
Poner plaza en convocatoria dentro de la organización si es puesto vacante o Comunicar a Turempleo que existe plaza vacante sin aspirantes dentro del hotel o la necesidad de contratación de personal.	Efectuar reclutamiento interno y en caso de que exista solicitud de algún trabajador, llevar a cabo el proceso de selección e integración o efectuar el proceso al personal reclutado por Turempleo.	
Proveer a Turempleo de los resultados de las técnicas aplicadas, valoraciones y propuestas de los candidatos presentados	Selección por el comité de expertos de Turempleo del candidato supuestamente idóneo para el cargo y puesto.	
Trámites administrativos necesarios para la contratación del personal seleccionado.	Personal contratado.	
Acciones que permitan la rápida integración del personal nuevo a la organización.	Personal integrado efectivamente o no.	

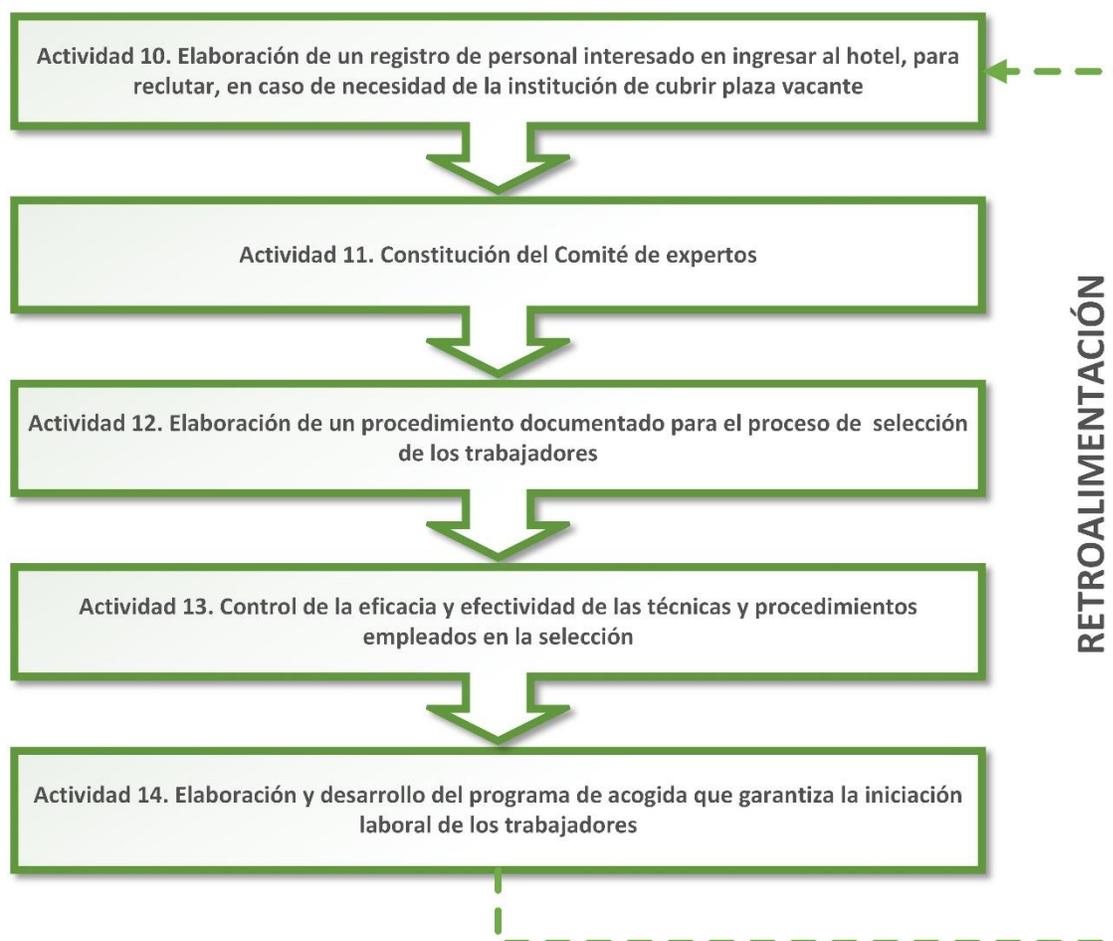


Fig. 4. Procedimiento específico para el diseño de "Selección e integración"  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 7 Diseño de "Selección e integración"**

#### **Actividad 10. Elaboración de un registro de personal interesado en ingresar al hotel, para reclutar, en caso de necesidad de la institución de cubrir plaza vacante**

La Agencia Empleadora posee una base de datos donde tiene registrado al personal, interesado en ocupar determinados cargos dentro del sector del Turismo.

#### **Actividad 11. Constitución del Comité de expertos**

El Director de la Agencia Empleadora para adoptar decisiones respecto a la idoneidad demostrada, al ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo; crea un Comité de expertos cumpliendo lo establecido en el artículo 37 de la Ley N° 116 Código de Trabajo de fecha 20 de diciembre de 2013 y el artículo 23 del Decreto N° 326 Reglamento para la aplicación del Código de Trabajo. Este Comité de expertos es quien va a

decidir, teniendo en cuenta la valoración escrita y criterios de todos los aspirantes presentados, efectuada por el Hotel sobre la base de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas a los reclutados, quién es, de los candidatos, el seleccionado para ocupar la plaza en convocatoria.

### **Actividad 12. Elaboración de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores**

El hotel necesita elaborar la manera en que lleva a cabo el proceso de selección de los trabajadores, como un proceso documentado que cuente con: Recopilación de información acerca del cargo; Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización; Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección; Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran; Recopilación de información sobre los candidatos; Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos Información a los candidatos sobre los resultados del proceso

Hasta ahora, la forma en que se desarrolla el mismo es la siguiente. En el proceso de incorporación de los trabajadores que prestan los servicios en la Empresa Mixta, la máxima autoridad que se designe en la Empresa Mixta en conjunto con los jefes de departamentos de la operación le comunican a la persona designada por la Empresa Mixta para la atención de los Recursos Humanos, que se hace necesario cubrir una plaza que ha quedado vacante, se solicitará una autorización a la Dirección de Recursos Humanos de la casa matriz, luego se efectuará una Convocatoria Interna, consignando la denominación, los requisitos y contenido de trabajo del cargo, el salario y otros datos de interés para el conocimiento de los trabajadores. Esta convocatoria tendrá una duración de 7 días naturales, reflejando en ella la fecha de inicio y de terminación de la misma y colocándola en un lugar donde sea visible por todos los trabajadores.

A la convocatoria librada pueden presentarse los trabajadores de la Empleadora que prestan los servicios en la Empresa Mixta. Luego culminado el tiempo de convocatoria interna, se convoca una reunión con el comité de expertos perteneciente a la empleadora a quien se le hace por escrito una carta con la valoración y criterios de todos los aspirantes presentados en conjunto con los documentos de cada uno. De no existir aspirantes idóneos o no habiéndose aprobado los candidatos por el comité de expertos, se circula la convocatoria para todo el sector del turismo siete días naturales ,fijándose fecha de entrevista a los candidatos, luego se repite el mismo procedimiento que con la

interna. El comité de expertos es el máximo responsable, oído el criterio de la máxima dirección designada por la Empresa Mixta y del Jefe del Departamento donde se encuentra la plaza vacante, de recomendar al Director de la Empleadora el candidato idóneo para cubrir la plaza.

El hotel cumple con lo establecido en la legislación respecto período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

Solo es facultad del Director de la Empleadora, oído el criterio del comité de expertos, determinar el candidato que ocupará la plaza. Todo este proceso no debe exceder los treinta días naturales del mes para no afectar la operación del Hotel.

Para la contratación del personal de forma determinada por necesidad de los servicios, los jefes de los departamento de la operación del hotel le comunican a la persona encargada de los Recursos Humanos en la Empresa Mixta la necesidad de la fuerza de trabajo, se confecciona el Modelo Oficial para solicitud de la fuerza de trabajo y se entrega a la empleadora, quien es la máxima responsable de la contratación del personal necesitado en el menor tiempo posible para no afectar la operación y los servicios. Previo a la formalización de la relación laboral con la Agencia Empleadora se debe conocer la historia laboral de los interesados, debe existir una recomendación del centro de trabajo anterior.

El Hotel cumplirá siempre con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.

### **Actividad 13. Control de la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección**

En el hotel se controla 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

**Actividad 14. Elaboración y desarrollo del programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores**

El hotel tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores que se desarrolla ante la incorporación de personal de nuevo ingreso.

## Proceso de "Evaluación del desempeño"

	<b>FICHA DEL PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>Código: Proc/5</b>
			<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 06/15</b>
			<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Contribuir a la mejora de la actuación o el desempeño del trabajador, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada, y de esta manera retroalimentar su formación.			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Evaluar al trabajador utilizando los perfiles de competencias diseñados para cada puesto		Resultado de la evaluación de cada trabajador como superior, adecuado o no adecuado.	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Directivos del hotel		Perfil de competencias de los cargos Objetivos individuales del trabajador Plan de capacitación individual Registro de asistencia a las actividades extralaborales: trabajos voluntarios, actos políticos, preparación para la defensa, etc Actas asamblea del Sindicato, la UJC y el PCC	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Trabajador		Trabajador desempeño Bajo, Medio o Superior	
Perfil de competencias			
Objetivos individuales del trabajador			
Capacitación individual			

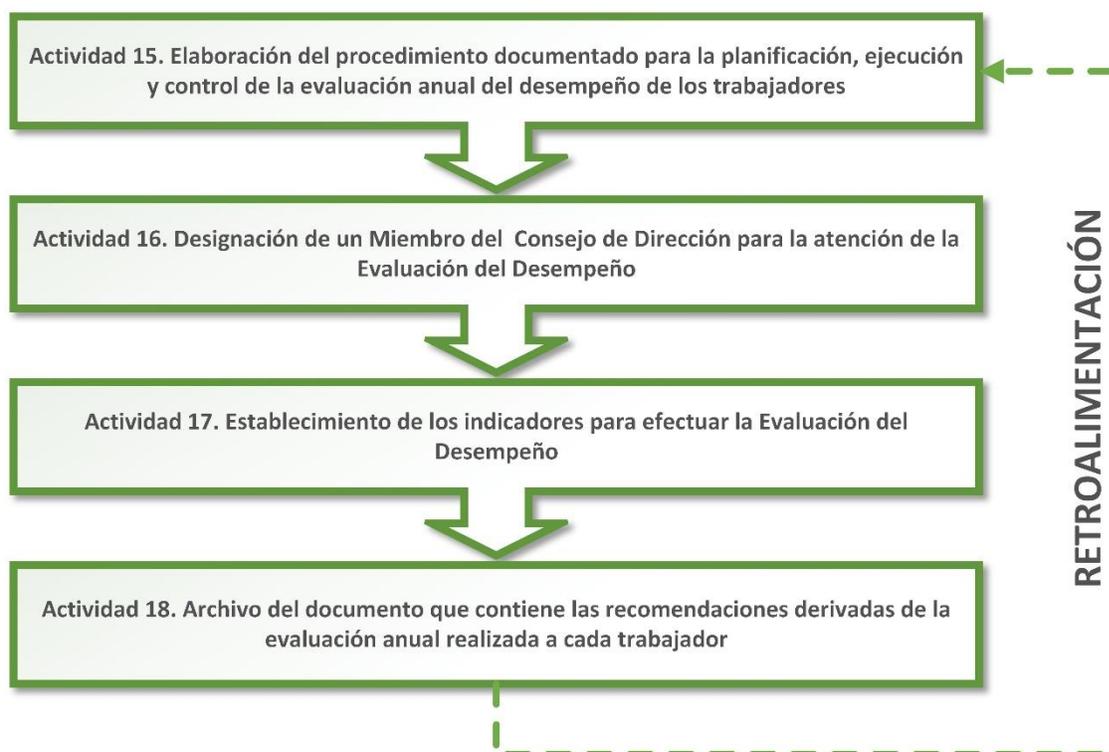


Fig. 5. Procedimiento específico para el diseño de "Evaluación del desempeño"  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 8 Diseño de "Evaluación del desempeño"**

#### **Actividad 15. Elaboración del procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores**

En el hotel se elaborará un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes trimestrales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.

#### **Actividad 16. Designación de un Miembro del Consejo de Dirección para la atención de la Evaluación del Desempeño**

La Empresa Mixta tiene designado como miembro del Consejo de Dirección responsable de la atención de la evaluación del desempeño al director económico.

#### **Actividad 17. Establecimiento de los indicadores para efectuar la Evaluación del Desempeño**

La Empresa Mixta de común acuerdo con la organización sindical, tiene establecidos los indicadores que utiliza en la evaluación del desempeño, cumpliendo con lo dispuesto en la

legislación laboral vigente y aprobada en el convenio colectivo de Trabajo firmado por los trabajadores, lo que evidencia además el conocimiento de los indicadores por parte de estos últimos

**Actividad 18. Archivo del documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada a cada trabajador**

En el hotel, cada dirigente mantendrá archivadas el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador. En el mismo estarán reflejadas todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las referidas a la capacitación y desarrollo individual.

## Proceso de "Competencias laborales"

	<b>FICHA DEL PROCESO COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código: Proc/6</b>
		<b>Revisión: 0</b>
		<b>Fecha:</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Lograr un desempeño laboral superior del trabajador y de la organización, basado en la idoneidad demostrada por el mismo, en el rendimiento eficiente de sus funciones y tareas y en la realización exitosa de las actividades para el alcance de los objetivos trazados.		
<b>ALCANCE</b>		
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Final del proceso</b>	
Identificar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades	Diseño de los perfiles de competencias de los diferentes cargo	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Esp. "C" en GRH	Perfiles de Competencias Diseño de puestos Plantilla aprobada del hotel	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Recursos humanos	Capital humano	
Candidatos	Comité de Competencias	
Calificadores de cargos	Perfil de competencias	

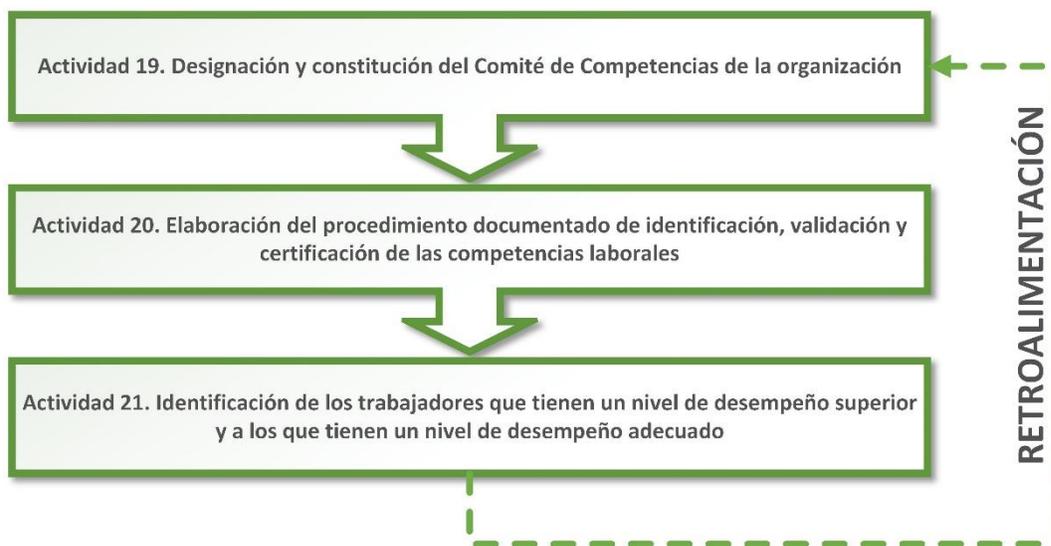


Fig. 6. Procedimiento específico para el diseño de "Competencias laborales"  
Fuente: Elaboración propia

## **Paso 9 Diseño de "Competencias laborales"**

### **Actividad 19. Designación y constitución del Comité de Competencias de la organización**

La Empresa Mixta designa y constituye el comité de competencias de la organización: encargado de identificar y proponer a la alta dirección las competencias clave o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

### **Actividad 20. Elaboración del procedimiento documentado de identificación, validación y certificación de las competencias laborales**

El hotel, establece en un procedimiento documentado el 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, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

La Empresa Mixta de conjunto con la Agencia Empleadora continuará trabajando en el perfeccionamiento de los Diseños de Puestos de Trabajo, los que deben estar elaborados en cada área recogiendo las particularidades de cada puesto, incluyendo las responsabilidades que el mismo tiene en el control interno, por su directa relación con los procesos de captación, selección, admisión y de evaluación del desempeño. La Empresa Mixta identifica y aprueba las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.

Las mismas se validan mediante el documento correspondiente y se certifican las competencias de los trabajadores. El proceso de certificación se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas. Cuando este proceso esté en la fase de implementación puede auxiliarse de otro, diseñado específicamente para elaborar los perfiles de competencias de cada uno de los puestos, lo que constituye al alcance final de este proceso clave. Dichos perfiles se utilizarán en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

## Actividad 21. Identificación de los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y a los que tienen un nivel de desempeño adecuado

Con la utilización de las competencias laborales y mejor aún: con la utilización de los perfiles de competencias de cada puesto, en el proceso de Evaluación del desempeño de cada trabajador, quedarán identificados los trabajadores que verdaderamente alcanzan un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y aquellos cuyo desempeño es adecuado pero no llega a ser superior, de manera que se minimiza la ocurrencia del error más común de atribuir de forma injusta esta evaluación.

### Proceso de " Capacitación y desarrollo"

	<b>FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>		<b>Código: Proc/7</b>
			<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 06/15</b>
			<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Adecuar las competencias de las personas a los requerimientos del cargo, puesto y de la organización y sus objetivos, favoreciendo el desarrollo, la mejora profesional y la motivación del trabajador.			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Elaboración del plan de capacitación individual ante la adopción de nueva tecnología, normativas, estándares, y deficiencias detectadas en el proceso de Evaluación del desempeño		Evaluar la formación	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Directivos del hotel		Perfil de competencias de los cargos Objetivos individuales del trabajador Plan de capacitación individual Evaluaciones del desempeño	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Trabajador capacitado		Trabajador con mejor desempeño	
Cursos, postgrados, entrenamientos, licenciaturas, maestrías, de capacitación y programa de Capacitación en el puesto de Trabajo		Certificados o títulos de cursos, postgrados, entrenamientos, etc	
		Informe sobre cumplimiento del Plan de Capacitación	
		Desempeño superior o no del trabajador	

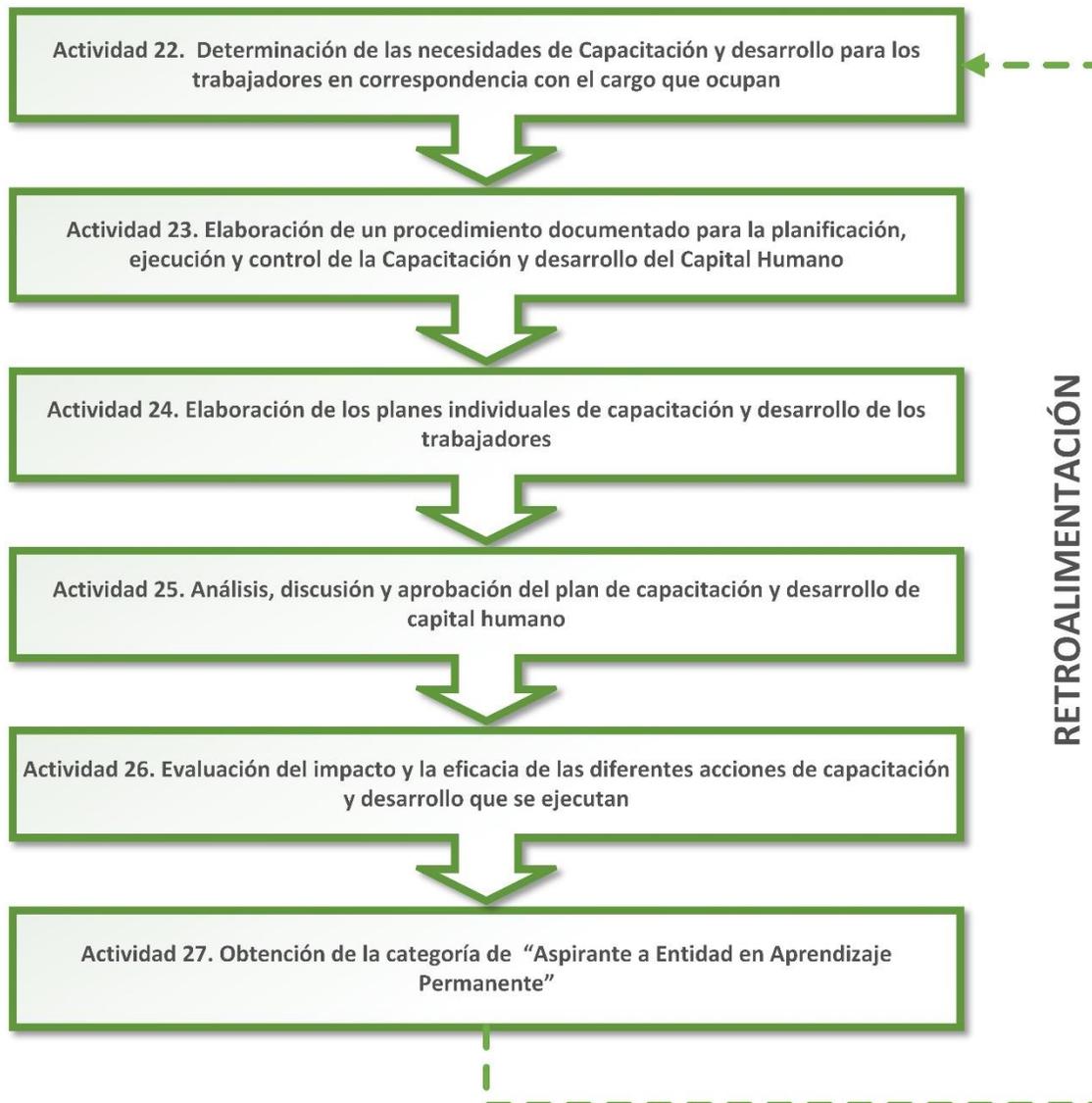


Fig. 7. Procedimiento específico para el diseño de "Capacitación y desarrollo"  
Fuente: Elaboración propia

### Paso 10 Diseño de " Capacitación y desarrollo"

#### Actividad 22. Determinación de las necesidades de Capacitación y desarrollo para los trabajadores en correspondencia con el cargo que ocupan

Según el diagnóstico de necesidades de la preparación de la fuerza de trabajo, incluyendo la formación idiomática en función de la profesionalidad y de la garantía de las condiciones de idoneidad y aptitud requeridas, teniendo identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen; la Empresa Mixta de conjunto con la agencia empleadora proyectarán la actividad de capacitación y superación, para

la elevación de la calificación de los trabajadores y cuadros tanto administrativos como sindicales.

### **Actividad 23. Elaboración de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la Capacitación y desarrollo del Capital Humano**

La Empresa Mixta tiene elaborada la estrategia de capacitación, sobre la base de la cual se diseñan los programas de capacitación, garantizando que el comité de expertos apruebe a todos los trabajadores que se seleccionan para cursar estudios en cualquiera de las modalidades existentes y de esta forma garantizar anualmente que cada trabajador tenga alguna acción de capacitación, controlando que dichos programas hayan sido ejecutados.

El cómo se llevará a cabo el proceso de planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del Capital Humano quedará establecido en un procedimiento documentado aprobado por la Empresa Mixta.

### **Actividad 24. Elaboración de los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores**

En correspondencia con el resultado obtenido en el desarrollo del paso 1 de este procedimiento y sobre todo de las necesidades y brechas identificadas, el hotel elaborará los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, los que se integran en el plan general de capacitación y desarrollo de la organización.

Los trabajadores seleccionados para una acción de capacitación, deberán cumplir las disposiciones para la misma. La organización sindical deberá velar porque los trabajadores, eleven sistemáticamente su nivel educacional, cultural y político, acorde a las necesidades y requisitos de las funciones o cargos que desempeñan.

La Empresa Mixta de conjunto con la agencia empleadora brindará facilidades a los trabajadores para su superación cultural, profesional y técnica de acuerdo a los planes elaborados.

### **Actividad 25. Análisis, discusión y aprobación del plan de capacitación y desarrollo de capital humano**

Posterior a su elaboración en el paso anterior, el plan de capacitación y desarrollo de capital humano se analiza y discute con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores; una vez que se apruebe se inscribe entonces en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La Empresa Mixta garantiza la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad. Se analiza periódicamente el cumplimiento de dicho plan y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.

**Actividad 26. Evaluación del impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan**

Se hace necesario, por consiguiente, efectuar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones, esto se efectuará a través de los indicadores identificados por el hotel.

**Actividad 27. Obtención de la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”**

El hotel, solicitará al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la evaluación del cumplimiento de los requisitos y regulaciones que esta tiene establecidos como necesarios para otorgar la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”.

Nota: La Agencia Empleadora es la máxima responsable de creación y funcionamiento de Órgano de justicia laboral y comité de expertos

## Proceso de "Comunicación Institucional"

	<b>FICHA DEL PROCESO COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>		<b>Código: Proc/8</b>
			<b>Revisión: 0</b>
			<b>Fecha:06/15</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
Informar, transmitir datos y sentimientos, animar a la acción, escuchar y orientar en aras de lograr un buen clima de trabajo, un equipo cohesionado y eficaz			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Definir los medios de comunicación para la difusión en el colectivo laboral		Elaboración de la Estrategia de comunicación en el hotel	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Relaciones públicas		Estrategia de Comunicación del hotel Estrategia del hotel: misión, visión, valores compartidos, etc Organigrama del hotel Revista mensual de Iberostar hoteles, periódicos Encuestas de Iberostar hotel Libro de quejas y sugerencias Informes de auditorías	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Emisor		Receptor	
Información		Conocimiento	
Objetivos estratégicos		Información para la evaluación del sistema y revisión de objetivos	
		Evaluación de los resultados y revisión del proceso	
Canales de comunicación		Difusión de la información corporativa	

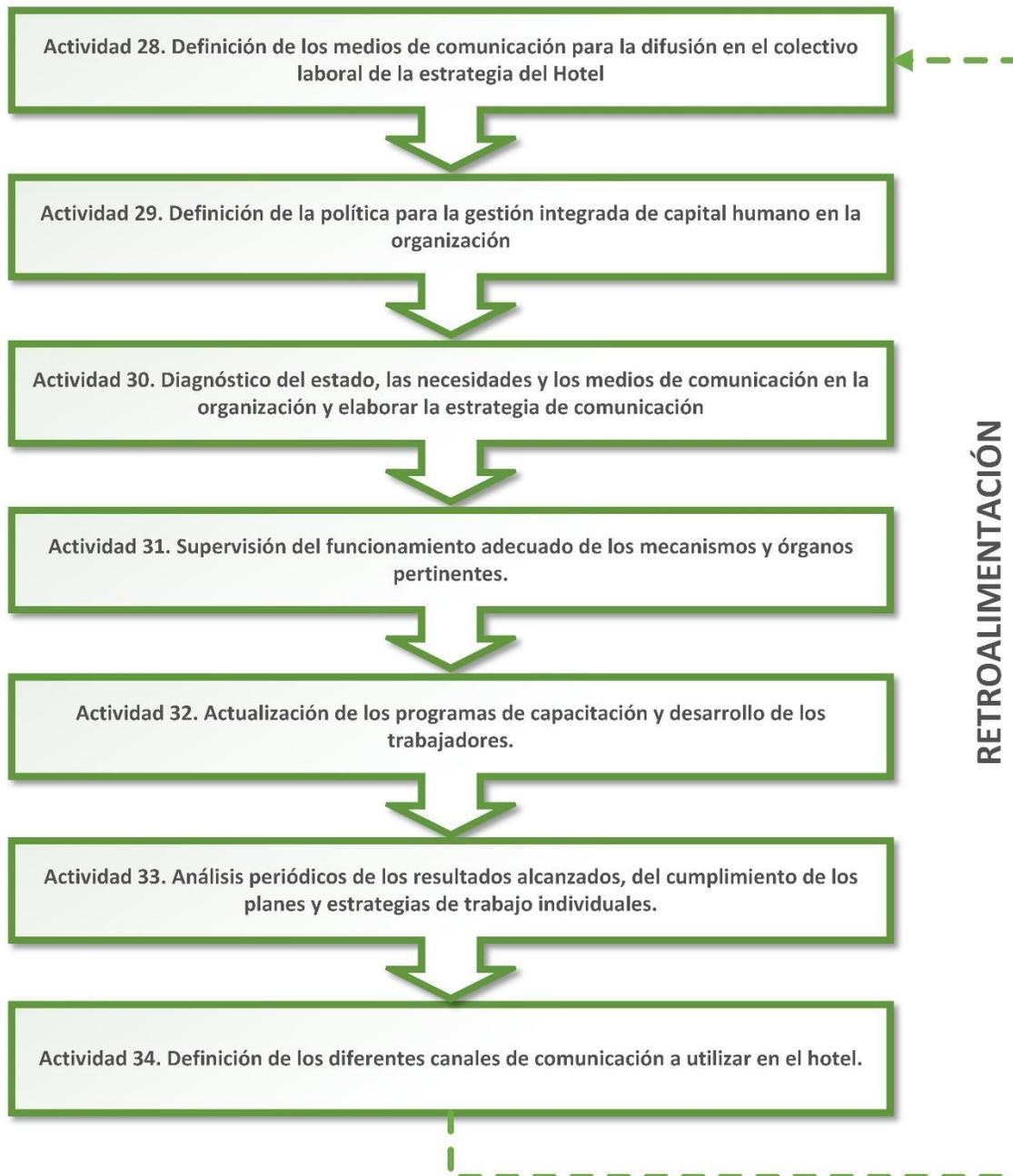


Fig. 8. Procedimiento específico para el diseño de "Comunicación institucional"  
Fuente: Elaboración propia

### Paso 11 Diseño de "Comunicación Institucional"

#### Actividad 28. Definición de los medios de comunicación para la difusión en el colectivo laboral de la estrategia del Hotel

Se hace necesario, que no sólo algunos trabajadores conozcan la estrategia del Hotel, sino que todos dominen la misión, la visión y los valores de la organización, su objeto social, así como todos los procesos y sistemas de perfeccionamiento en que está inmerso la organización para su

mejora. Para lograr esto, los medios de comunicación para la difusión efectiva en todo el colectivo laboral deben ser rediseñados. Es beneficioso diseñar la estrategia de comunicación del hotel.

### **Actividad 29. Definición de la política para la gestión integrada de capital humano en la organización**

La política de Gestión del Capital Humano del hotel está definida como: contribuir a la formación y desarrollo eficiente de competencias en los trabajadores del hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad, de manera que se manifieste en un desempeño superior de su capital humano y de la organización en general, que se revierta en la prestación de un servicio de excelencia que aporte valor para los clientes de manera constante.

### **Actividad 30. Diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y elaborar la estrategia de comunicación**

Diagnosticar el estado, las necesidades y los medios de comunicación que funcionan actualmente en el hotel y elaborar la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, que elimine las deficiencias encontradas en el diagnóstico, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

La estrategia contará y mantendrá actualizadas las siguientes partes: generalidades; políticas de la comunicación; objetivos de la comunicación; públicos objetivos de la entidad (interno y externo); canales de comunicación a utilizar en la entidad; Comunicación interna; comunicación externa; aplicación del sistema de comunicación; organización estructural para la comunicación; diseño de la misión; funciones y facultades del área de comunicación; acciones a realizar para la implantación del sistema y el presupuesto para las comunicaciones .

### **Actividad 31. Supervisión del funcionamiento adecuado de los mecanismos y órganos pertinentes.**

La Empresa Mixta supervisará que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura del hotel; las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales del hotel y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos; las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores y las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares .

**Actividad 32. Actualización de los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores.**

La Empresa Mixta incluirá y mantendrá actualizado en los próximos programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, dirigidos principalmente al personal de nuevo ingreso, para que conozcan y dominen: la estructura de la organización; sus estrategias y objetivos y su cultura y valores .

**Actividad 33. Análisis periódicos de los resultados alcanzados, del cumplimiento de los planes y estrategias de trabajo individuales.**

El Consejo de Dirección analizará periódicamente con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados, el cumplimiento del plan de ventas, etc.; así como las estrategias de trabajo a seguir. Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa. La estructura organizacional es horizontal persiguiendo como objetivo propiciar mayor comunicación entre las áreas, eliminar los niveles intermedios innecesarios, contando con solo un nivel entre la dirección general de la empresa y el nivel de base, lo que permite la mejora continua en la organización y dar solución a los problemas de forma rápida y eficaz.

**Actividad 34. Definición de los diferentes canales de comunicación a utilizar en el hotel.**

La organización utiliza diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Los canales de comunicación que utiliza la entidad en sentido general son los siguientes: asambleas de afiliados; conversaciones; encuentros informales con los trabajadores; murales; reuniones semanales de los matutinos; reuniones trimestrales de Información de la marcha del plan técnico económico; circulares; cartas; teléfono; entrevistas; libro de opinión de los clientes; periódico; revistas y rumores.

## PROCESOS DE APOYO

## Proceso de "Organización del Trabajo"

	<b>FICHA DEL PROCESO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>Código: Proc/9</b>
		<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 06/15</b>
		<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
Integrar el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral.		
<b>ALCANCE</b>		
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Final del proceso</b>	
Identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, así como las premisas para acometer el estudio del trabajo	Calcular la productividad, eficiencia, eficacia	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	
Esp. "C" en GRH	Balance de Carga y Capacidad Estudios de Aprovechamiento de la Jornada Laboral Informe sobre medidas disciplinarias en el período Informe sobre productividad	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Existencia de "Cuello de botella"	Se realiza Balance de Carga y Capacidad	
Premisas para acometer el estudio del trabajo	Necesidad real de hacerlo y que existan las condiciones necesarias para efectuarlo de manera eficiente	
Calcular la productividad, eficiencia, eficacia	Evaluación del resultado obtenido en los cálculos	
Estudio de tiempos	Aprovechamiento de la Jornada Laboral	
	Disciplina laboral	

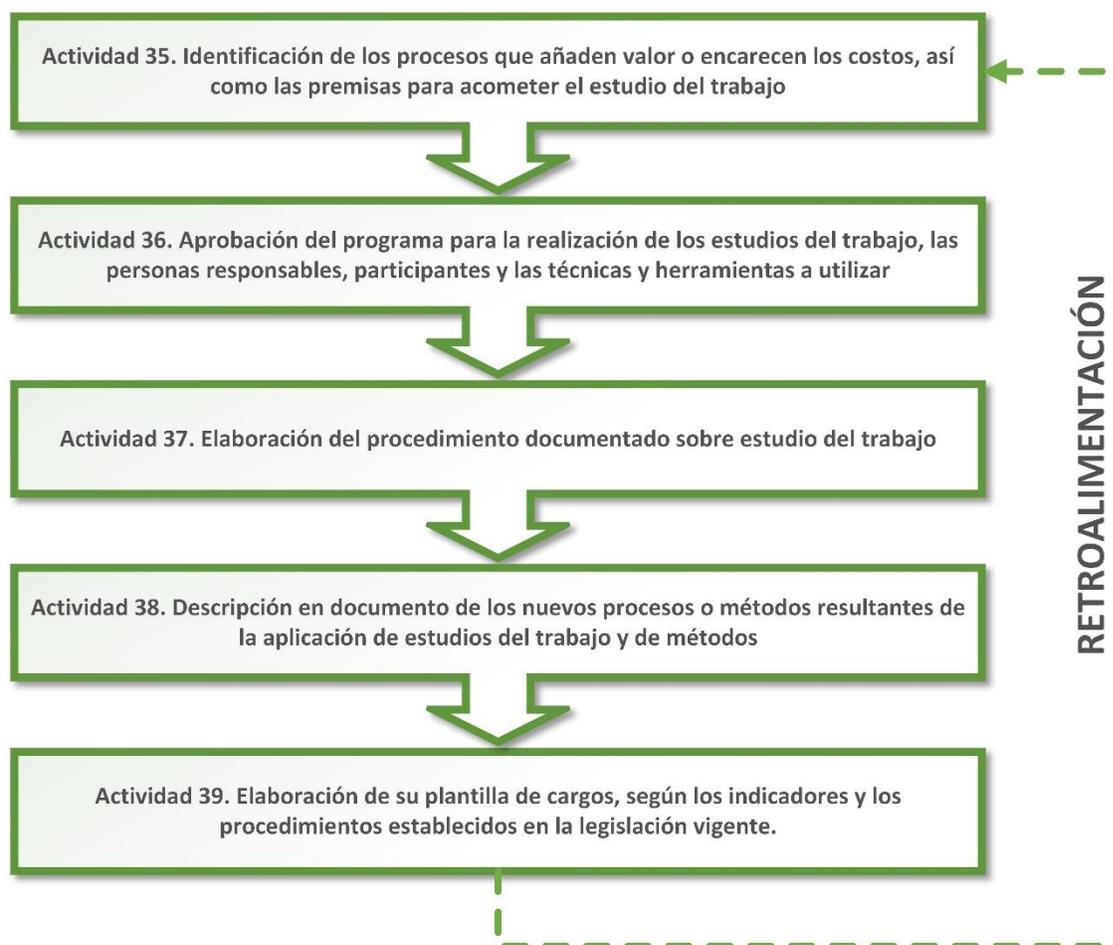


Fig. 9. Procedimiento específico para el diseño de "Organización del Trabajo"  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 12 Diseño de "Organización del Trabajo"**

#### **Actividad 35. Identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, así como las premisas para acometer el estudio del trabajo**

Se reúne el comité de expertos del SGICH con los responsables de cada proceso clave y oído el parecer de estos últimos, acuerdan y delimitan cuáles son los procesos que mayor valor añaden. El director económico, invitado entre estos, llevará informe que defina con datos convincentes, cuáles constituyen aquellos que encarecen los costos de la organización. Se verificará, en cada caso, antes de llevar a cabo el estudio del trabajo, la necesidad real de hacerlo y que existan las condiciones necesarias para efectuarlo de manera eficiente.

#### **Actividad 36. Aprobación del programa para la realización de los estudios del trabajo, las personas responsables, participantes y las técnicas y herramientas a utilizar**

La Empresa Mixta, una vez diseñado el programa para la realización de los estudios del trabajo, aprueba los mismos, también a los responsables y participantes. Estas personas tienen que estar preparadas para realizar la tarea. Se elaborará una tabla del cronograma para cada trimestre de los estudios a realizar, con sus respectivos responsables, fecha inicial, fecha final y participantes y con las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollarlos, estas últimas también aprobadas por la Empresa Mixta.

En el hotel se realizará periódicamente la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada.

### **Actividad 37. Elaboración del procedimiento documentado sobre estudio del trabajo**

La organización contará elaborado el procedimiento documentado sobre estudio del trabajo que establezca cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados. El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados y son necesarios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo en las organizaciones.

### **Actividad 38. Descripción en documento de los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos**

El hotel archiva los documentos descriptivos de los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos que contengan como mínimo:

- Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar.
- Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

### **Actividad 39. Elaboración de su plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación vigente.**

La plantilla de cargos elaborada para el hotel se corresponde con los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación vigente, con el nivel de los servicios que desarrolla y será aprobado por la Empresa Mixta.

## Proceso de "Seguridad y salud en el trabajo"

	<b>FICHA DEL PROCESO</b> <b>SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO</b>		<b>Código: Proc/10</b>
			<b>Revisión: 0</b> <b>Fecha: 07/15</b>
			<b>Página: 1/1</b>
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>			
<p>Crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente. (adaptado de NC 3000: 2007)</p>			
<b>ALCANCE</b>			
<b>Inicio del proceso</b>		<b>Final del proceso</b>	
Política de Seguridad y Salud en el trabajo de la organización		Mejorar las condiciones de trabajo, prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DOCUMENTOS</b>	
Esp. "C" en GRH		Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo Evaluación de riesgos y plan de medidas para su solución: plan de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales Registro de certificados médicos Chequeo médico preempleo y periódicos Resumen de ausencias	
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
Política de Seguridad y Salud en el trabajo de la organización		Mejoramiento del desempeño en seguridad y salud en el trabajo en el hotel	
Modelo, procedimiento o tecnología del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo		Diseñar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo del hotel	
Evaluación de riesgos		Plan de medidas para su solución	
		Prevención de accidentes y enfermedades profesionales	
		Proteger el medio ambiente	

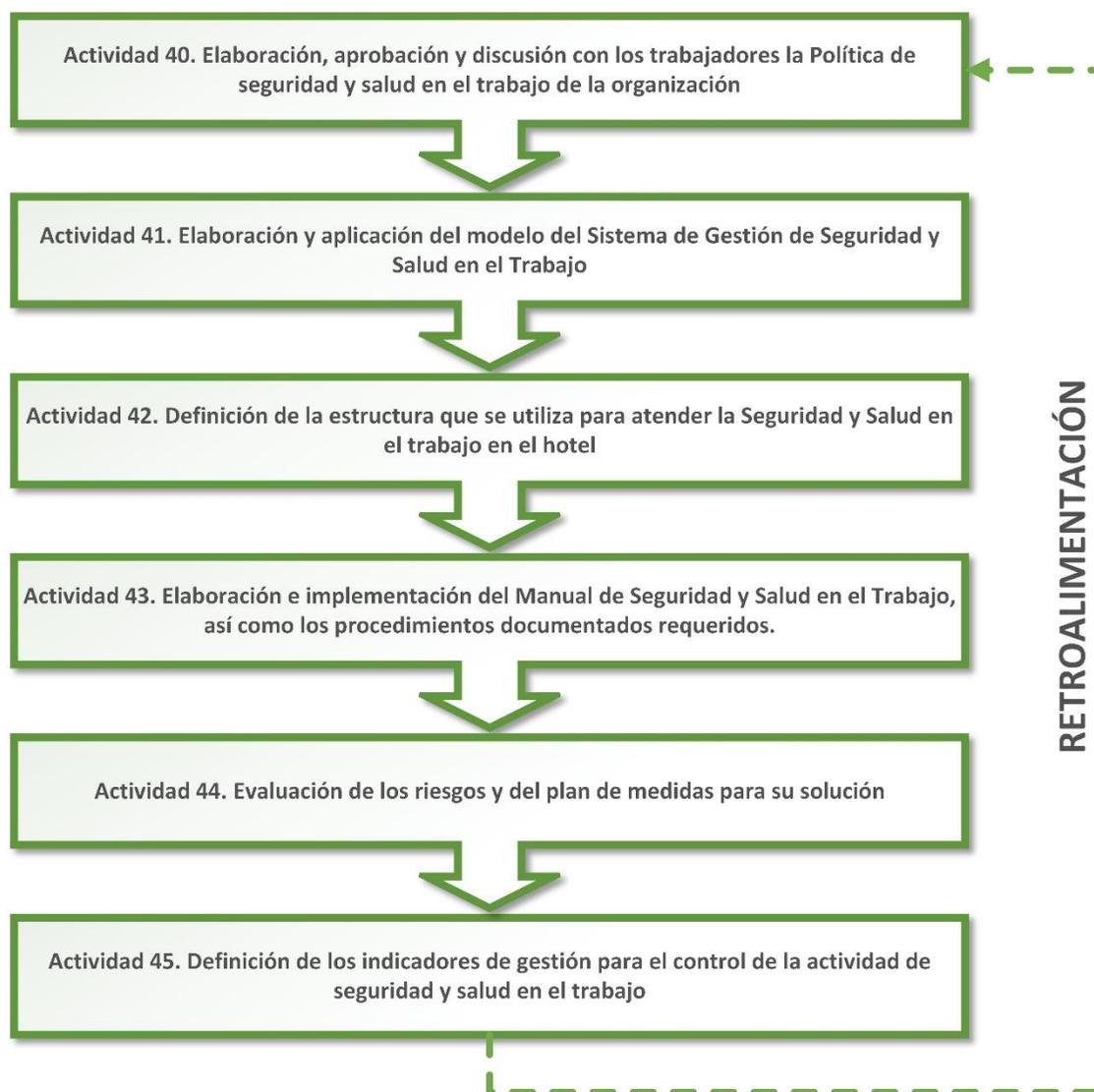


Fig. 10. Procedimiento específico para el diseño de "Seguridad y salud"  
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 13 Diseño de "Seguridad y salud en el trabajo"**

#### **Actividad 40. Elaboración, aprobación y discusión con los trabajadores la Política de seguridad y salud en el trabajo de la organización**

La Empresa Mixta define la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de la organización, que establezca claramente los objetivos generales de seguridad y salud en el trabajo y el compromiso de mejorar el desempeño en seguridad y salud en el trabajo.

#### **Actividad 41. Elaboración y aplicación del modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**

La Empresa Mixta elaborará y aplicará un modelo, procedimiento o tecnología que como traje a la medida del hotel le permita diseñar su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo como parte del sistema de gestión general que comprenda el conjunto de los elementos interrelacionados e interactivos, incluida la política, organización, planificación, evaluación y plan de acciones, para dirigir y controlar una organización con respecto a la SST que cumpla con los requisitos de la NC 18001.

**Actividad 42. Definición de la estructura que se utiliza para atender la Seguridad y Salud en el trabajo en el hotel**

En la Empresa Mixta radica la responsabilidad final por la SST, es la encargada de definir, documentar y comunicar las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades que tengan efecto sobre los riesgos para la SST, de las actividades, instalaciones y procesos de la organización, para facilitar una gestión de la SST eficaz.

Se designa a un miembro del Consejo de Dirección del hotel con la responsabilidad y autoridad particular de asegurar que el sistema de gestión de la SST se esté implementado adecuadamente y que se desempeña de acuerdo con los requisitos en todos los lugares y esferas de operación dentro del hotel.

**Actividad 43. Elaboración e implementación del Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como los procedimientos documentados requeridos.**

En el hotel se elaborará e implantará el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo. La organización deberá elaborar los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieran, lo cual debe aparecer en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Actividad 44. Evaluación de los riesgos y del plan de medidas para su solución**

La organización llevará a cabo el proceso de evaluación de riesgos y se elaborará el plan de medidas para su solución, así como mantener actualizados los mismos. También serán elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de: mantenimiento; emergencias; solución de averías.

La Empresa Mixta está obligada a garantizar condiciones de trabajo seguras e higiénicas a los trabajadores de la agencia empleadora que laboran en la misma, para lo cual tramitará la adquisición de los medios necesarios y mantendrá identificado los posibles riesgos de accidente

o enfermedad profesional, siendo responsables, la Empresa Mixta y los trabajadores del estricto cumplimiento de las medidas de seguridad orientadas, incluido el uso de los equipos de protección individual. Se encuentran identificados y relacionados en un documento (además anexo al convenio colectivo de trabajo del hotel) los medios de seguridad y protección que deben usarse por cada área y el desglose del presupuesto aprobado para esta actividad.

La Empresa Mixta crea la brigada contra incendios a la que brindará cursos y seminarios anualmente para el mejor ejercicio de sus funciones. Además, garantizará los medios contra incendios que se requieran, y la organización sindical velará y controlará la preparación de los mismos.

La Empresa Mixta y la organización sindical se comprometen a mantener y ampliar el movimiento de áreas protegidas, a todas las áreas de esta instalación, para lo cual se comprometen a: Determinar primordialmente las áreas con mayor dificultad para su inmediata solución; Comprar los materiales que aseguren la reparación y mantenimiento de las áreas y Mantener la condición de área protegida luego de otorgada sin que se afecte en grado alguno los indicadores alcanzados.

Será obligación de la Empresa Mixta reubicar temporalmente al trabajador que no posea las condiciones de seguridad para su trabajo hasta que se creen las condiciones que el puesto requiera. La organización sindical velará por que ningún trabajador labore en condiciones de peligro para su vida o en condiciones no higiénicas que afecten su salud cumpliendo con la regulación vigente.

La Empresa Mixta garantizará la entrega, conservación, mantenimiento y reparación de los medios de protección individual a todos los trabajadores que su puesto de trabajo lo requieran, de acuerdo con lo establecido en la Ley 116, su reglamento y demás legislación complementaria. A su vez la organización sindical velará por que todos los trabajadores utilicen y cuiden dichos medios.

La Empresa Mixta mantendrá definido el presupuesto de seguridad, salud y medio ambiente laboral, así como la capacitación necesaria a los jefes y trabajadores en función de la seguridad y salud en el trabajo, aprobándose en el plan de capacitación y desarrollo del año.

## Actividad 45. Definición de los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo

Estos están definidos en la ficha de indicadores correspondiente al proceso en cuestión.

	<b>FICHA DE INDICADORES DE LA GCH</b>	Código: IND-GCH
		Revisión: 0 Fecha: 05/15
		Página: 1/1
<b>PROCESO</b>		
<b>Estimulación Moral y Material</b>		
<b>Indicador</b>		
Porcentaje de acciones de estimulación moral a los trabajadores		
<b>Descripción</b>		
<p> <i>Porcentaje de acciones de estimulación moral a los trabajadores</i> <math display="block">= \frac{\text{Total de acciones ejecutadas}}{\text{Total de acciones planificadas}} \times 100</math> </p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>&gt;92 / Excelente          = 92 / Bien          Entre 87 y 91 / Regular          &lt; 91 / Mal</p>		
<b>PROCESO</b>		
<b>Autocontrol</b>		
<b>Indicador</b>		
<b>Descripción</b>		
Nota: En este proceso los indicadores que se utilizan son los contenidos en cada uno de los restantes procesos.		
<b>PROCESO</b>		
<b>Selección e integración</b>		
<b>Indicador</b>		
Porcentaje de convocatorias en las que se incluyeron, al menos, las principales competencias requeridas para el puesto.		
<b>Descripción</b>		

<p><i>Porcentaje de convocatorias que incluyeron principales competencias</i></p> $= \frac{\text{Total de convocatorias que incluyeron las principales competencias requeridas}}{\text{Total de convocatorias}} \times 100$
<p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>= 100 / Excelente          ≥ 95 / Bien          &lt; 95 / Mal</p>
<p><b>Indicador</b></p>
<p>Personas seleccionadas que no cumplen con las competencias requeridas para el puesto</p>
<p><b>Descripción</b></p>
<p><i>Porcentaje de personas seleccionadas que no cumplen con las competencias requeridas</i></p> $= \frac{\text{Total de personas seleccionadas que no cumplen con las competencias requeridas}}{\text{Total de personas seleccionadas}} \times 100$
<p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>= 100 / Excelente          ≥ 85 / Bien          &lt; 85 / Mal</p>
<p><b>Indicador</b></p>
<p>Porcentaje de personas de nueva incorporación a las que se aplica el plan de acogida.</p>
<p><b>Descripción</b></p>
<p><i>Porcentaje de personas de nueva incorporación a las que se aplica el plan de acogida</i></p> $= \frac{\text{Total de personas de nueva incorporación a las que se aplica el plan de acogida}}{\text{Total de personas de nueva incorporación}} \times 100$
<p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>= 100 / Excelente          ≥ 95 / Bien          &lt; 95 / Mal</p>
<p><b>PROCESO</b></p>
<p><b>Evaluación del Desempeño</b></p>
<p><b>Indicador</b></p>
<p>Porcentaje de trabajadores evaluados de superior</p>
<p><b>Descripción</b></p>

$$\text{Porcentaje de trabajadores evaluados de superior} = \frac{\text{Total de trabajadores evaluados de superior}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \times 100$$

**Rango de eficacia / Evaluación:**

&gt;96 / Excelente

= 96 / Bien

Entre 90 y 95 / Regular

&lt; 90 / Mal

**PROCESO****Competencias Laborales****Indicador**

Cantidad de cargos que tienen elaborados su perfil de competencias

**Descripción**

$$\text{Porcentaje de cargos que tienen elaborados su perfil de competencias} = \frac{\text{Total de cargos que tienen elaborados su perfil de competencias}}{\text{Total de cargos}} \times 100$$

**Rango de eficacia / Evaluación:**

= 100 / Excelente

Entre 95 y 99 / Bien

&lt; 95 / Mal

**PROCESO****Capacitación y desarrollo****Indicador**

Porcentaje de acciones de capacitación ejecutadas en relación a las planificadas

**Descripción**

$$\text{Porcentaje de acciones de capacitación ejecutadas en relación a las planificadas} = \frac{\text{Total de acciones ejecutadas}}{\text{Total de acciones planificadas}} \times 100$$

**Rango de eficacia / Evaluación:**

&gt;95 / Excelente

= 95 / Bien

Entre 90 y 94 / Regular

&lt; 90 / Mal

**Documentos:** Información trimestral de capacitación (Plan de Capacitación y Ejecución del Plan de Capacitación)**Periodicidad:** Trimestral**Responsable:** Esp. "C" en GRH**Revisor:** Subdirector General**Indicador**

Porcentaje de trabajadores capacitados en relación al total de trabajadores
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje de trabajadores capacitados en relación al total de trabajadores</i> = <math>\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores del hotel}} \times 100</math></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>≥ 90 / Bien &lt; 90 / Mal</p> <p><b>Documentos:</b> Información trimestral de capacitación (Ejecución del Plan de Capacitación); Plantilla del Hotel (Plantilla cubierta)</p> <p><b>Periodicidad:</b> Trimestral</p> <p><b>Responsable:</b> Esp. "C" en GRH</p> <p><b>Revisor:</b> Subdirector General</p>
<b>PROCESO</b>
<b>Comunicación Institucional</b>
<b>Indicador</b>
Porcentaje de especialistas que utilizan intranet del total de especialistas que la requieren
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje de especialistas que utilizan intranet del total de especialistas que la requieren</i> = <math>\frac{\text{Total de trabajadores que utilizan intranet}}{\text{Total de trabajadores que requieren intranet}} \times 100</math></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>&gt;95 / Excelente = 95 / Bien Entre 90 y 94 / Regular &lt; 90 / Mal</p> <p><b>Documentos:</b> Registro de usuarios con acceso a servicios de intranet</p> <p><b>Responsable:</b> Especialista en Ciencias Informáticas</p> <p><b>Revisor:</b> Subdirector General</p>
<b>Indicador</b>
Porcentaje de progreso de la Comunicación en las auditorías
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje de progreso de la Comunicación en las auditorías</i> = <math>\frac{\text{Cantidad de soluciones}}{\text{Cantidad de deficiencias}} \times 100</math></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p>

>90 / Bien Entre 80 y 90 / Regular < 80 / Mal
<b>Indicador</b>
Índice porcentual de resultados de auditorías
<b>Descripción</b>
$\text{Índice porcentual de resultados de auditorías} = \frac{\text{Total de calificaciones satisfactorias}}{\text{Total de auditorías realizadas}} \times 100$
<b>Rango de eficacia / Evaluación:</b>
>90 / Excelente Entre 60 y 90 / Bien < 60 / Mal
<b>Indicador</b>
Conocimiento de la misión, visión y valores (Plan de Calidad 2003/2007) Todas las organizaciones
<b>Descripción</b>
$\text{Porcentaje de personas que conocen la estrategia organizacional} = \frac{\text{Total de personas que conocen la estrategia organizacional}}{\text{Total de personas encuestadas}} \times 100$
Fuente: Encuesta de satisfacción de la personas efectuadas por la empresa de servicios profesionales especializados Guess Hotel contratada por el hotel.
<b>Indicador</b>
Percepción positiva de las personas sobre la comunicación
<b>Descripción</b>
$\text{Porcentaje de personas satisfechas con la comunicación} = \frac{\text{Total de personas satisfechas}}{\text{Total de personas encuestadas}} \times 100$
Fuente: Encuesta de satisfacción de la personas efectuadas por la empresa de servicios profesionales especializados Guess Hotel contratada por el hotel.
<b>PROCESO</b>
<b>Organización del Trabajo</b>
<b>Indicador</b>
Correlación salario medio / productividad

<b>Descripción</b>
<p><i>Correlación salario medio / productividad = <math>\frac{\text{Porcentaje de salario medio}}{\text{Porcentaje de productividad}}</math></i></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>&lt;1 / Bien &gt; 1 / Mal</p> <p>Fuente: Departamento de RRHH</p>
<b>Indicador</b>
Porcentaje del cumplimiento del programa de estudios de organización del trabajo
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje del cumplimiento del programa de estudios de organización del trabajo = <math>\frac{\text{Total de acciones realizadas}}{\text{Total de acciones programadas}} \times 100</math></i></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>&gt; 85 / Excelente = 85 / Bien Entre 65 y 84 Regular &lt; 64 / Mal</p>
<b>PROCESO</b>
<b>Seguridad y salud</b>
<b>Indicador</b>
Porcentaje de trabajadores que poseen chequeo médico
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje de trabajadores que poseen chequeo médico = <math>\frac{\text{Total de trabajadores que poseen chequeo médico}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100</math></i></p> <p><b>Rango de eficacia / Evaluación:</b></p> <p>= 100 / Excelente ≥ 95 / Bien &lt; 95 / Mal</p>
<b>Indicador</b>
Porcentaje de riesgos a los que se les ha dado solución
<b>Descripción</b>
<p><i>Porcentaje de riesgos a los que se les ha dado solución = <math>\frac{\text{Total de riesgos a los que se les ha dado solución}}{\text{Total de riesgos que se han identificados}} \times 100</math></i></p>

**Rango de eficacia / Evaluación:**

= 100 / Excelente

≥ 85 / Bien

< 85 / Mal

**Anexo 13 Caracterización de la fuerza de trabajo**

Fig. 1 Distribución de trabajadores por sexo

Fuente: Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano (Melo, 2009)

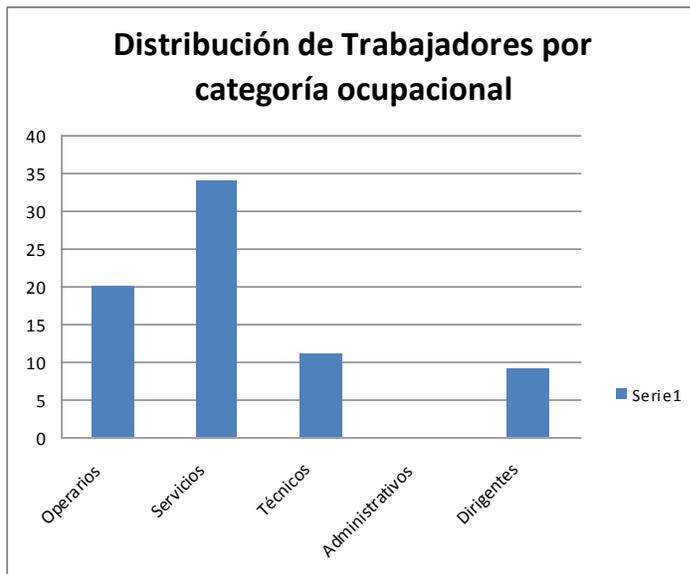


Fig. 2 Distribución de trabajadores por categoría ocupacional

Fuente: Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano (Melo, 2009)

## Anexo 13 Caracterización de la fuerza de trabajo

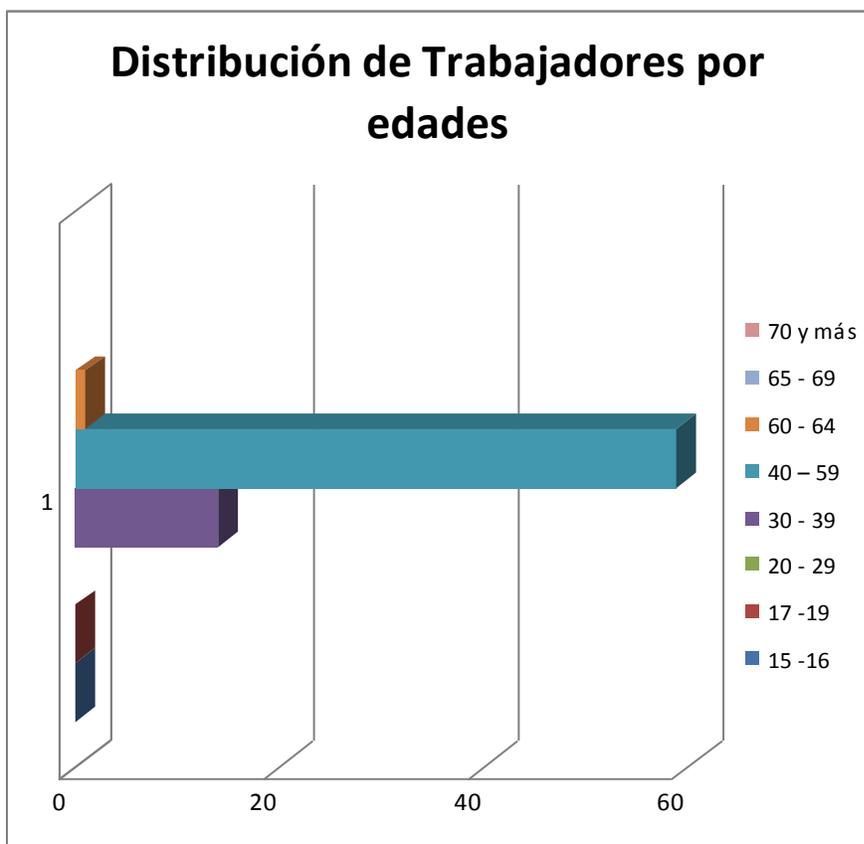
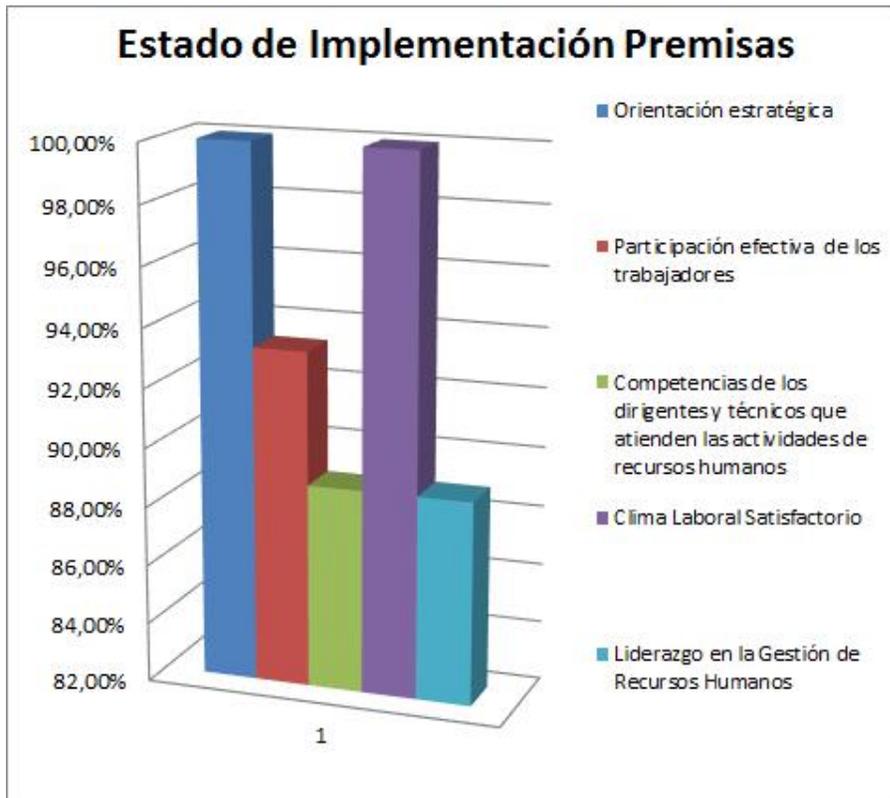


Fig. 3 Distribución de trabajadores por edades

Fuente: Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano (Melo, 2009)

**Anexo 14 Evaluación de integración externa**

Fuente: "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009)

## Anexo 15 Evaluación de integración interna

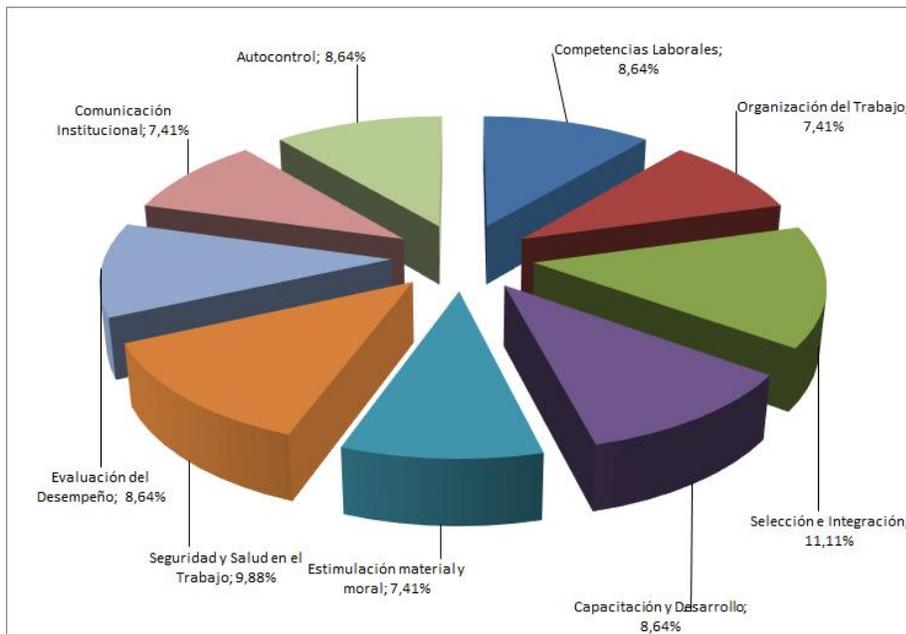


Fig. 1

Fuente: "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano"(Melo, 2009)

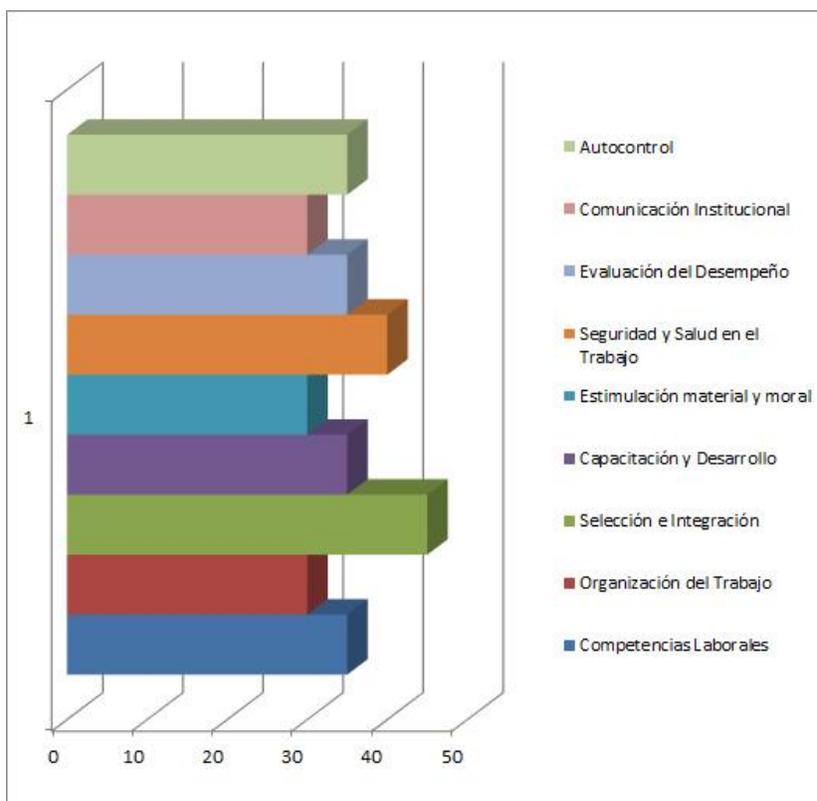
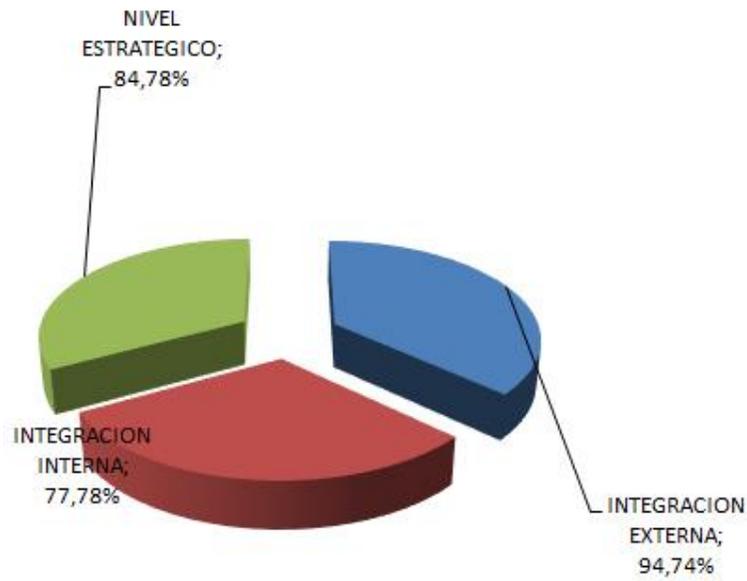


Fig. 2

Fuente: "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano"(Melo, 2009)

### Anexo 16 Evaluación del nivel estratégico



Fuente: "Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano" (Melo, 2009)