

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tema: Aplicación de un procedimiento para implantar el sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

Autor: Ing. Teresita del Carmen Bairán Salazar

Tutores: Dr.C.Marcia Esther Noda Hernández
Dr.C. Margarita De Miguel Guzmán

Holguín
2016

...No digáis: "He hallado la verdad", sino más bien "He hallado una verdad".

Kalil Gibran

Dedicatoria

*A mi hijo Rubén Perdomo, por ser mi mayor reto
profesional y humano, mi fuente constante de
inspiración y amor*

*A mis padres Elsitá y Juan, por el apoyo incondicional,
por mostrarme que no hay nada más valioso que la
familia y que hogar no es una casa, sino el amor que
une a las personas que la habitan*

*A mi esposo Rogelio por su paciencia y por los
pequeños detalles*

*A Nico y a Nicol por enseñarme que cuando la
amistad es verdadera ni la distancia es grande, ni se
llega nunca tarde*

*A dos que solo los puedo ver con los ojos del
recuerdo, pero que están siempre:
mi abuela Cacha , de ella aprendí el regocijo del
trabajo bien hecho, el gusto por el orden , el valor de
la entrega*

*al Dr. Víctor Llaudy porque me enseñó a no rendirme,
y a huir de la mezquindad como el peor de los males.*

*A todos los que – sin importar el lugar del mundo o la
condición social - crean y sueñan.*

Agradecimientos

A mi Dios, como llamo a esa fuerza que ni intento explicar, que me asiste desde que tengo conciencia, teje para mí cada día la magia de la vida y atrae acontecimientos y personas maravillosas

A la DrC Marcia Esther Noda Hernández, por ser mi mentora desde que la conocí, y - mas allá de sus grandes virtudes como profesional y todo lo bueno que le ha dado al mundo desde ahí- por su corazón sencillo y su amor de amiga, que no pasa con el tiempo

Al DrC Julio César Ávila Álvarez por su profesionalidad, su cariño especial y su disposición a cooperar siempre

A Any Flor Nieves Julbe que en los momentos más difíciles puso intelecto y corazón

A la DrC Margarita de Miguel Guzmán y MsC Caridad Leyva del Toro, por su consejo en todos los proyectos en que hemos trabajado juntas desde hace más de 15 años

Al Ing. Rafael Ernesto Cruz Zaldívar que asumió muchas veces mis tareas para que yo pudiera estudiar

A la DrC Marisol Pérez Campana por su profesionalidad, afabilidad y la atención esmerada a la edición de esta Maestría

A Roberto, Milagro, Mayra, e Iliana mis antiguos compañeros de carrera, por sus consejos oportunos, profesionalidad y ayuda incondicional

A todos mis profesores

A mis amigos, locos imprescindibles en mi vida: Marila, Pupi, Ana, María Antonia, Tocho, Gloria, Yari, Rita, Jorge, Ángeles, Isaura, Gise, Marlene, Gipsy, Made, Yoa, Rudys, Yaima, Ivert, Margarita, Migdalia, y tantos otros que no nombré, por estar siempre ahí, y compartir conmigo café y esperanzas

A todos los estudiantes que me han apoyado en la investigación, en especial a Rubén Perdomo Bairán, Mariana Peña Sánchez, Liset Milanés Pino, Manuel A Cuervo Gutiérrez, Armando Rojas Mastrapa, Luis Frómeta Hernández y Angélica María Legrá Matos

A TODOS MUCHAS GRACIAS

Resumen

En el turismo existe un creciente interés por dotar a las organizaciones de sistemas de gestión que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La presente investigación tiene como objetivo implantar el sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) en el hotel Brisas Guardalavaca para favorecer dicho interés al aportar un sistema que ayude a elevar las competencias de su capital humano.

Se aplica el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010), el que consta de 3 Fases: Preparación inicial, Implantación del sistema de gestión integrada de capital humano, Evaluación y ajuste. Estas fases se desglosan en pasos y tareas en las que se emplean diversas técnicas y herramientas, al procedimiento se le introdujeron modificaciones en algunos de ellos, así como indicadores propios del turismo. Se obtiene como resultado, la detección de las deficiencias de dicho sistema en el hotel Brisas Guardalavaca, del que se deriva un plan de medidas, el cumplimiento de las cuales supone un diseño de los módulos que componen el sistema, según la norma cubana NC del grupo 3000: 2007 y su posterior evaluación y ajuste.

Al aplicar el procedimiento se obtiene que el nivel de implantación del sistema integrado en el hotel es medio, se definen las causas de este resultado y se trazan las estrategias y su plan de medidas, se describe, a modo de ejemplo el módulo de evaluación del desempeño.

Abstract

In the tourism industry there is an increasing interest to provide the organizations with management systems that contribute to the fulfillment of its strategic targets. The present investigation's aim is to implant the system of integrated management of human capital in the Brisas Guardalavaca hotel, in order to favor the above mentioned interest by contributing with a system that helps to raise the competences of its human capital.

The applied procedure proposed by Nieves Julbe (2010) consists of 3 Phases: initial preparation, introduction of the system of integrated management of human capital, evaluation and adjustment. These phases are detached in steps and tasks in which diverse techniques and tools are used; some changes were applied to this procedure, as well as proper indicators of tourism. As a result, the detection of the shortcomings of the above mentioned system in the Brisas Guardalavaca hotel is obtained, from which a plan of measures derives, whose fulfillment consists of a design of the modules that compose the system, according to the Cuban norm NC of the group 3000: 2007 and its later evaluation and adjustment.

On having applied the procedure, the outcome is that the level of introduction of the system of integrated management of human capital to the hotel is average, the causes of this result are defined and a plan of strategies and measures is designed. As an example, the module of evaluation of the workers' performance is described.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. Marco teórico práctico referencial de la investigación.....	5
1.1. La gestión de capital humano. Principales modelos empleados.	5
1.1.2 Tendencias actuales de la gestión de recursos humanos.....	8
1.1.3. La gestión de capital humano en Cuba. Modelos desarrollados	10
1.2 Procedimientos para realizar estudios al sistema de gestión integrada de capital humano	12
1.3 Los sistemas de gestión integrada de capital humano en el sector turístico.....	15
1.4 Particularidades del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.....	19
CAPÍTULO II. Aplicación parcial de un procedimiento para implantar el sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.....	23
3.1. Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca	23
Fase I: Preparación inicial	24
Fase II. Implantación del sistema de gestión integrada de capital humano ...	33
Fase 3. Evaluación y ajuste.	55
Conclusiones:.....	58
Recomendaciones:	59
Bibliografía.....	60
Anexos	66

Introducción

En el mundo, gestionar el capital humano¹ como un sistema integrado es una concepción donde la función directiva de estos recursos va mucho más allá de la selección, contratación, formación y evaluación. No se refiere a la persona como recurso, abarca toda su complejidad. Son precisamente las competencias que poseen las personas, sus potencialidades y desarrollo, lo que transforma - bajo esta perspectiva - dicha función, en gestión de capacidades y conocimientos. *“Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la gestión de recursos humanos estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial”* (Cuesta Santos, 1999).

Los primeros aportes conocidos en la administración de recursos humanos como ciencia se registran en 1903 con los trabajos de Taylor y Gilbreth. Más tarde surgieron nuevos enfoques y teorías acerca del tema, hasta Cuesta Santos (2005 y 2010) y Morales Cartaya (2006) ,este último investigador define la gestión integrada de capital humano como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El autor antes referido, en el año 2006 elaboró y conceptualizó en su tesis doctoral un modelo de gestión integrada de recursos humanos, el cual sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000: 2007, éstas rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país, y se basan en la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH²), estableciéndose en ellas al hombre en la base de cualquier proceso.

El SGICH está compuesto por 9 módulos, centrados en las competencias laborales. Alrededor de ellas se encuentran los restantes, (organización del trabajo, comunicación institucional, evaluación del desempeño, seguridad y salud

¹ A los efectos de la presente investigación la autora considera sinónimos los términos “capital humano” y “recursos humanos”, que se identificarán por las siglas CH y RH respectivamente

² Se entiende las siglas SGICH por Sistema de gestión integrado de capital humano

del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo y selección e integración de personal).

El grupo Cubanacán, como una estrategia para conservar los altos estándares heredados de las administraciones mixtas, creó la marca "Brisas". Con posterioridad se fueron sumando nuevas instalaciones nacidas bajo estos estándares y hoy marcan una diferencia dentro del resto de los hoteles del grupo.

El hotel Brisas Guardalavaca fue seleccionado, para implantar el SGICH en el año 2016, según lo referido en las normas cubanas NC del grupo de las 3000:2007. Esta selección estuvo determinada por el trabajo sostenido en la actividad de capital humano, los logros obtenidos como: establecimiento de las normas cubanas NC 18000:2005 (sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), impacto positivo en los resultados de la formación del capital humano, así como su fidelidad con la organización, los índices de satisfacción de los clientes, unido a un sistema de gestión de calidad y sistema de gestión medioambiental implantados y premios y reconocimientos nacionales e internacionales que corroboran la necesidad de implantar el SGICH.

Por otra parte, estudios desarrollados en el marco de esta investigación en el hotel a los diferentes módulos del sistema, unido al resultado de visitas realizadas por organismos superiores como ministerio de turismo (MINTUR) y Grupo Cubanacán, corroboraron que aún existen deficiencias entre las que se pueden citar: insatisfacciones con el proceso de evaluación del desempeño, la selección de personal no está a la altura de los estándares, baja participación en las actividades de formación lo que demuestra desmotivación en los trabajadores, no existe una estrategia de comunicación interna , ni un manual que contribuya a la implantación de SGICH, así como la carencia de indicadores que garanticen el autocontrol y retroalimentación de dicho sistema. A tono con lo expuesto hasta aquí se deriva el **problema científico** siguiente: insuficiencias en la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

Como **objeto de estudio**: el sistema de gestión integrada de capital humano.

El **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar parcialmente un procedimiento, que permita la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para lograr este objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico de la investigación a partir de la revisión bibliográfica sobre la temática objeto de estudio, así como la legislación emitida al respecto en Cuba.
2. Análisis de los procedimientos existentes sobre sistemas de gestión integrada de capital humano.
3. Aplicar parcialmente un procedimiento que permita implantar este sistema.

Precisando como **campo de acción**: el sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

La **idea a defender** de esta investigación radica en: con la aplicación parcial de un procedimiento para diagnosticar el sistema de gestión integrada de capital humano, se podrán elaborar estrategias que permitan su implantación en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos métodos como son:

Entre los métodos teóricos se utilizaron el histórico – lógico para comprender la evolución y denominación del SGICH y su importancia. El inductivo – deductivo y análisis síntesis para la búsqueda de la información sobre los procedimientos y realizar un diagnóstico al referido sistema. El comparativo: para comparar los procedimientos analizados.

Entre los métodos empíricos se aplicaron encuestas: para conocer las opiniones que tienen los trabajadores sobre los procesos que conforman el SGICH y cómo se desarrolla éste en la organización, mediante las entrevistas que permitieron el desarrollo de una comunicación directa con el sujeto portador de la información y se aplica como soporte en la triangulación de la información obtenida por encuestas.

Dentro del método de expertos se utiliza el Kendall, técnicas de trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), el programa Endnote y herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información.

El informe de investigación se estructura como sigue: una introducción en la que se describe la problemática de la organización, en el capítulo I, se presenta la fundamentación teórica relacionada con el tema objeto de estudio, el capítulo II, describe el procedimiento a utilizar, y el capítulo III muestra la aplicación parcial del procedimiento en la entidad objeto de estudio. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la misma.

CAPÍTULO I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

En este capítulo se muestra la fundamentación teórico práctico referencial de esta investigación. A través de la búsqueda y análisis de información nacional e internacional, se exponen los principales aspectos relacionados con el sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), se analizan los conceptos fundamentales que lo definen, así como los enfoques y procedimientos más importantes desarrollados actualmente y en particular en Cuba. Se valoran los procedimientos consultados que permiten diagnosticar al referido sistema y culmina con un análisis de este aspecto en el turismo y de forma particular en hotel Brisas Guardalavaca.

1.1. La gestión de capital humano. Principales modelos empleados.

La gestión de capital humano (GCH³) es un sistema que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas (Cuesta Santos, 2005; Alhama Belamaric y Martínez Núñez, 2006). Estas permiten materializar la política laboral, que se aplica con una participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos (RH) e inciden en el desempeño de la organización, inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

A partir del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual gestión de capital humano y a mediados de siglo comienza a llamarse administración de personal, el cual ha evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo. Según Cuesta Santos (2010), todo este proceso de gestión de los recursos humanos ha comprendido fundamentalmente “... *tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano*”.

³ A los efectos de la presente investigación la autora considera sinónimos los términos “gestión de capital humano” y “gestión de recursos humanos”, que se identificarán por las siglas GCH y GRH respectivamente

En los últimos años la función del capital humano (CH) ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Alhama Balnearic, 2006). Se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GCH sea el desarrollo humano y organizativo.

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. Es básico porque de su administración eficiente depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar (Alhama Belamaric y Martínez Núñez, 2006).

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración en un país, el mejor indicador de que se dispone es el del capital humano y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano. En los momentos en que la diferenciación entre las empresas ya no se realiza por la tecnología, sino por el hombre, sus competencias y el desarrollo de éste, necesita la transición hacia un enfoque más avanzado e integrador del proceso de GCH.

Desde la propia evolución que ha tenido el concepto de gestión de recursos humanos o gestión de capital humano, ha existido y aún existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad y su unidad organizativa. La tendencia es ver al capital humano como el centro de cualquier actividad empresarial a desarrollar, en torno al cual se deberán encaminar todos los esfuerzos, tanto cognoscitivos como económicos.

En la actualidad, las tendencias de la GCH abogan no tan sólo porque se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas cuando

sea necesario, además de que el control en todas las actividades que se desarrollen para el logro de los objetivos fundamentales de esta gestión y de la empresa.

El sistema de gestión de capital humano debe adaptarse teniendo en cuenta la permanente influencia del entorno, como elemento fundamental para el constante desarrollo su capacidad de autogestionarse y controlarse.

Con el objetivo de lograr la integración entre los subsistemas, y las estrategias de la organización han surgido y evolucionado diferentes modelos de gestión de capital humano, entre los cuales se pueden destacar los que se muestran a continuación:

Beer (1989): confiere un peso significativo al entorno. Asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa. Estructura metodológicamente todas las actividades de RH y las relaciona entre sí

Besseyre (1990): desarrolla prácticas para adquirir, estimular las competencias, constituyendo éstas las misiones del sistema. Le concede importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH

Werther y Davis (2001): incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH

Harper y Lynch (1992): le conceden importancia a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema

Arnol Hax (1992): le confiere importancia al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional

Puchol (1995): le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH

Chiavenato (2002,2009): planteamiento de la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH.

Se aprecia el tratamiento de aspectos comunes tales como las competencias laborales, y es posible identificar los componentes de los sistemas de gestión de

recursos humanos y su interrelación, aspectos con los que la autora de la investigación coincide y considera adecuados, sin embargo, su diseño y - en algunos casos - aplicación, se ha realizado en otros contextos por lo que aplicarlos debe llevar a un estudio cuidadoso de las características propias de cada entidad.

1.1.2 Tendencias actuales de la gestión de recursos humanos

El nuevo entorno de los negocios, además de los acelerados cambios ocurridos en la tecnología entre otros factores, ha propiciado que muchas empresas no solamente entiendan que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios. También entienden que es necesario colocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso. Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan. Es por ello que se hace necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global. Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante; en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos del negocio, como fuente de inspiración y estrategia decrecimiento, se convierten hoy en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

Las empresas exitosas del mundo son aquellas que, siendo visionarias, han basado la estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente. Los trabajadores son más que simples apellidos o recursos que sólo se "usan y descartan", ellos tienen un valor diferente, un "nombre propio", porque son socios estratégicos, colaboradores, clientes internos. Que, en suma, es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

El ejecutivo de capital humano tiene hoy en día que enfrentar como se puede apreciar, nuevos retos y desafíos en la gestión; especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar sus competencias y cómo gestionar el conocimiento.

Cuesta Santos ⁴relaciona los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización. Estas, se sintetizan a continuación:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante, con una gestión que requiere de enfoques sistémicos, multidisciplinarios, participativos, proactivos, de proceso y de competencias.
- Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica y requiere de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad
- La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, la formación del capital humanos es una inversión y no un costo, la GRH ha superado al taylorismo, demandando la polivalencia e implicación de los empleados en todas sus actividades
- La GRH se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva y demanda concebirla con carácter técnico científico, hay que lograr sistemas *e-RRHH*
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH, así como preservar el sistema ecológico
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión

Aspectos éstos que la autora considera muy a tono con las proyecciones del turismo en general y en particular de la esfera de su capital humano, dado el impacto que tiene el desarrollo y calidad del mismo en la satisfacción del cliente, objetivo supremo del proceso hotelero.

⁴ (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana. Pág. 40 y 41

1.1.3. La gestión de capital humano en Cuba. Modelos desarrollados

La aplicación de la gestión estratégica del capital humano es un imperativo para las organizaciones cubanas. En el actual escenario económico internacional globalizado, se impone el desarrollo de un pensamiento autóctono en correspondencia con el sistema económico y social socialista.

En Cuba, como en el resto del mundo, las organizaciones cifran sus esperanzas competitivas en su capital humano, entendido en términos de calidad de las personas, lo cual ha repercutido en un auge sin precedentes de la gestión de este capital, Cuesta Santos, (2010). Sin embargo, aún se concibe como un aseguramiento a la actividad productiva empresarial. En Cuba las empresas se proyectan hacia una gestión de capital humano no estratégica, con enfoque funcional y tayloriano, insuficientemente integrada con la estrategia empresarial. Esto provoca el estancamiento y obstaculización de la productividad del trabajo y el rendimiento de los trabajadores, aspecto este sobre el que se insistió en los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba, aprobados en el VI Congreso.

Autores cubanos han propuesto modelos para gestionar el capital humano más acorde con el contexto en que se desarrolla el país. En este sentido se destacan por su integralidad Cuesta Santos (2005 y 2010) y Morales Cartaya (2006).

Cuesta Santos (2005), realiza su propuesta colocando en el centro del análisis las competencias laborales, a partir del diseño de tecnologías para los procesos claves de GRH por competencias laborales. Por su parte Morales Cartaya (2006) conceptualizó un modelo de gestión integrada de capital humano, que sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000: 2007. Estas normas rigen actualmente la gestión y política de capital humano en las entidades del país. Se basan en la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), estableciéndose al hombre en la base para el progreso de cualquier organización.

Este sistema es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen. La implementación del mismo constituye un pilar para el mejoramiento

continuo de los resultados de las organizaciones. Les permite alcanzar un desempeño laboral superior (NC: 3000: 2007).

La importancia de esta norma radica en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia hasta la actualidad (NC 3000: 2007). En ella se establecen un conjunto de requisitos a cumplir por cada uno de los nueve módulos para lograr la implementación del sistema. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos. La norma cubana NC: 3001:2007 contiene un modelo para el diseño e implementación de un SGICH, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan.

Una breve conceptualización de estos módulos o procesos del SGICH se aprecia en el **Anexo No 1** de la presente investigación.

Del análisis de los modelos cubanos se desprenden regularidades: la necesidad de integrar todos los sistemas que se empleen en las organizaciones con vista a lograr actuar sobre el recurso más importante y mover su conducta en función de lograr las metas de la organización.

Es igualmente decisivo el papel de las competencias que el capital humano tiene. No solo aquellas que implican el hacer, sino, sobre todo, las que permiten el cómo hacer de manera que se logren las metas de la organización.

La autora coincide con otras críticas realizada al modelo propuesto por Morales Cartaya (2006), cuando plantea que, en los pasos para la implementación del SGICH, según la norma cubana NC: 3002:2007, se obvia la capacitación y preparación de los equipos de trabajo desde el comienzo. Tampoco se considera el beneficio del intercambio o colaboración entre los equipos de varias organizaciones, lo cual permitiría poder recurrir a procesos de aprendizaje interorganizacional.

También se puede apuntar que, aunque se hace la aclaración de forma general de la inclusión de las competencias en los módulos de selección, capacitación y evaluación, en los acápites de desarrollo de los requisitos, sobre todo en el

módulo evaluación del desempeño, no se hace referencia directa a este aspecto. Asimismo, en la capacitación, no establece el necesario vínculo entre ésta y la evaluación del desempeño, o sea, cómo el cumplimiento o no de las acciones determinadas en la brecha, tienen incidencia en la evaluación del desempeño.

Por último, dentro de los procedimientos documentados obligatorios no está el de comunicación institucional. En opinión de la autora, es un elemento indispensable que sirve de base y sustento dentro de todo el sistema y, aunque se trata en epígrafe aparte como un módulo, no queda explícita su necesaria connotación.

1.2 Procedimientos para realizar estudios al sistema de gestión integrada de capital humano

En la bibliografía consultada se encontraron procedimientos para realizar estudios al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Estos difieren en su diseño y estructura, así como herramientas a utilizar.

Entre los procedimientos consultados se encuentran los siguientes:

Procedimiento de Yoder (1958).

Este autor plantea un listado de preguntas, herramientas e instrumentos para realizar una auditoría de recursos humanos en una organización. En él se incluyen las funciones básicas de este sistema, así como diferentes herramientas e instrumentos que pueden utilizarse para diagnosticarlas y de qué manera hacerlo. Utiliza el método comparativo, aborda dentro de las funciones términos como los de mantenimiento de la moral, de la disciplina y acuerdos colectivos. Sin embargo, no hace referencia a funciones tan importantes como la evaluación del desempeño, la evaluación del potencial. No recomienda como evaluar las políticas y estrategias del mismo. Solo se limita a las actividades del flujo del sistema que considera más importantes. Hace hincapié constantemente en la evaluación de los costos para el diagnóstico de las diferentes funciones, lo que le confiere un carácter económico al mismo. No plantea como llevar a cabo la mejora.

Procedimiento referido por Cuesta Santos (1999).

Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del SGRH. Las técnicas utilizadas son consecuencia de las experiencias del autor, unas conocidas y otras nuevas o modificadas fruto de las propias

investigaciones en este ámbito. Es un procedimiento con un marcado enfoque estratégico y con un campo de acción muy amplio. No está estructurado por etapas, sigue la acertada lógica del mapa de Beer y Colaboradores.

Procedimiento de Velásquez Zaldívar (1996).

Tiene un carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar. Sigue un orden lógico en su aplicación, basado en el método general de solución de problemas. Se incluyen preguntas y consideraciones que se exigen para el perfeccionamiento empresarial. Toma en consideración lo planteado por Beer y otros (1989), al analizar factores de situación y grupos de interés sigue también los elementos del flujo de capital humano.

Procedimiento de Ruiz y Colaboradores (2002).

Se basa en los elementos señalados en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, así como los requisitos de las Normas ISO 9001 para el aseguramiento de la calidad. En ello radica su importancia. Propone etapas para los distintos subsistemas del referido sistema, así como la planeación estratégica del mismo. Básicamente lo conforma una lista de chequeo que consta de seis etapas, donde se va verificando a través de preguntas el cumplimiento de las diferentes actividades del flujo de recursos humanos. Tiene un perfil de aplicación estrecho, este se diseñó solo para entidades del Ministerio del Azúcar. Adolece de un carácter cíclico y de proyección de soluciones en aras de lograr la mejora continua.

El objetivo de este procedimiento es evaluar la Gestión de Recursos Humanos mediante un conjunto de actividades para alcanzar niveles adecuados de economía.

Procedimiento de Rondón M. y Pérez C. (2004).

Está conformado por siete etapas. Estas se encuentran enlazadas entre sí como una espiral de mejora continua. Posee una guía para facilitar el análisis y aplicación. Sin embargo, sus etapas y pasos son muy largos; lo que dificulta su implantación. Necesita de las nuevas tecnologías de la información y no cuenta con una lista de chequeo para agilizar el trabajo.

Procedimiento propuesto por Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004).

Está elaborado para aquellas empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial. El mismo tiene carácter cíclico. En cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, así como una breve fundamentación de los mismos. Incluyen preguntas para el diagnóstico del sistema, se reordena los factores de situación y grupos de interés planteados por Beer y otros (1989). Sin embargo al elaborarse, según lo planteado por Morales Cartaya en su modelo, no consideraba las competencias laborales como un proceso.

Procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010).

Integra el sistema y la estrategia empresarial, está basado en la familia de normas cubanas NC 3000:2007 y posee un enfoque de procesos. Forma parte de un procedimiento general para el sistema de Control Interno y específico relacionado con el componente Ambiente de Control. Consta de tres fases interrelacionadas entre sí, con instrumentos y técnicas para evaluar cada uno de sus pasos.

Procedimiento	Resumen de aportes y limitaciones en relación con los objetivos de la presente investigación
Yoder (1958)	Aunque aporta herramientas e instrumentos que pueden utilizarse para realizar una auditoría de recursos humanos en una organización, está enfocado a lo económico y no tiene en cuenta la mejora
Cuesta Santos (1999)	Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del SGICH, pero no está estructurado por etapas y es demasiado abarcadora
Velásquez Zaldívar (1996)	Tiene un carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, se basa en el método general de solución de problemas

Ruiz y Colaboradores (2002)	Se basa en los elementos señalados en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, se diseñó para el ministerio del azúcar
Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar (2004)	Aunque tiene carácter cíclico y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, no considera el papel de las competencias laborales como proceso
Nieves Julbe (2010)	Se caracteriza por presentar procedimientos específicos para cada proceso o módulo del SGICH, basados en la familia de normas cubanas NC 3000:2007 permite, perfeccionar o diseñar los procesos del SGICH. Plantea indicadores para evaluar el proceso de mejora.

Tabla 1. Resumen de los procedimientos estudiados. Fuente: elaboración propia derivada de la bibliografía consultada

Todos convergen en un objetivo: evaluar el referido sistema, identificar los problemas existentes y trazar estrategias para la solución de estos, sin embargo, el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010), por los elementos que contiene y, como conclusión del análisis antes presentado en forma de resumen, es el que se ajusta a los objetivos propuestos en la presente investigación.

1.3 Los sistemas de gestión integrada de capital humano en el sector turístico

El turismo es una actividad con más de 50 años de desarrollo en Cuba, aunque su elección como sector estratégico de la economía nacional es reciente. Desde 1996,⁵ Cuba aspira a consolidarse como destino del Caribe y mundial, transformando al turismo en un aspecto fundamental para el futuro del país. Por ello la necesidad de mejorar los distintos procesos que abarca.

⁵Año en que se logra sobrepasar el millón de visitantes

El aumento de los niveles de ocupación, la duración de la temporada alta, la búsqueda de la eficiencia de los procesos turísticos, son las prioridades fundamentales del sector. Para ello es necesario poseer un personal competente; capaz de prestar y generar servicios de excelencia, que aseguren no solo el retorno de los clientes actuales, sino el incremento de los clientes futuros. Motivos por los cuales contar con una adecuada gestión de capital humano se convierte en una valiosa herramienta estratégica. Así es reconocido de forma explícita en la política de desarrollo del MINTUR 2015-2020.

Los servicios poseen características que requieren de un tratamiento específico. Varios autores⁶ se han referido a éstas. Entre las más conocidas están: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no almacenabilidad, simultaneidad, no transportación del producto, heterogeneidad. Estas características son, entre otras, causas de un cambio de enfoque respecto al rol del capital humano.

Una de las particularidades fundamentales de los servicios se da en la propuesta de nuevos indicadores para el control. Usualmente los indicadores utilizados para medir la productividad han estado dirigidos, esencialmente, al efecto y al beneficio alcanzado (Pérez Fernández de Velazco, 1995; Lozano González, 2001; Irons, 2003 y Cavero, 2004). Se ignora la causa primordial, poseer clientes satisfechos y leales a la organización, que son el principal origen de los beneficios. Esta relación de dependencia beneficios-satisfacción del cliente externo-satisfacción del cliente interno en los servicios es tratado por varios autores⁷ los que aseveran que se manifiesta de modo análogo con independencia del tipo de organización de servicio.

En estas condiciones, el trabajador ocupa un papel de preponderancia superior al otorgado en el sector productivo, identificándose como un cliente interno, aunque la materialización de este enfoque no se haya concretado en la práctica debido a características propias de este tipo de cliente que lo diferencia del externo: las

⁶ Chase y otros, 2000; García Buades, 2001; Ruiz-Olalla Corcuera, 2002; Conde Pérez, 2003; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006; Hernández Junco, 2009; Monagas Docasal, 2012

⁷(Albrecht y Zemke, 1992; Irons, 2003),

necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades, el poder de elección y la duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Noda Hernández, 2004).

Una correcta gestión de los servicios turísticos debe partir de las características particulares que los distinguen (Casanueva y otros, 2000; Desoft, 2002 y Cooper y otros, 2003). A las características analizadas de los servicios debe adicionársele su carácter estacional y su elevado nivel de sensibilidad a cambios climatológicos, de seguridad, de salud, políticos, etcétera (Ayala Castro, 2003).

En Cuba no existía ningún cuerpo legal que unificara el vocabulario y términos del sistema de gestión integrada de capital humano, hasta que se aprobaron, en el año 2007, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las normas cubanas (NC) del sistema de gestión integrada de capital humano del grupo de las 3000:2007, las cuales establecen los términos y vocabulario, requisitos e implantación del referido sistema. Esto permite alcanzar un desempeño laboral superior, alineado a la estrategia de la organización.

Existen regulaciones que se han ido derogando o modificando con el tiempo, pero que han sentado las bases para las regulaciones que existen hoy. Algunas de ellas se relacionan a continuación:

Decreto Ley 281/2008 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión estatal

Resolución No. 21 (2007) del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, a partir de ésta surge en el MINTUR la Resolución 71 de ese mismo año que pone en vigor las normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de sus trabajadores

Resolución 29/2006, Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como el Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999, MTSS

Resolución No. 27/06: Reglamento General sobre la Organización del Salario: Resolución 17/2014

Resolución No. 8/2005. Reglamento general sobre relaciones laborales

Gestión seguridad y salud: norma cubana NC 19-00-04: 1989. Sistemas de normas de protección e higiene del trabajo. Metodología para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos. Norma cubana NC 1800:2007

El MINTUR basado en todas estas regulaciones fue emitiendo procedimientos específicos que, en su momento constituyeron pasos de avance en cuanto a regulaciones del sistema para este sector.

Sin embargo, si se toma como ejemplo la legislación para la evaluación del desempeño la autora considera que se observan insuficiencias a valorar como: se establecen indicadores comunes para cualquier entidad del ministerio sin considerar las diferencias existentes entre éstas; no se orienta hacia la gestión por competencias; no queda claro la forma de evaluación en algunos indicadores y no la relacionan a otros indicadores propios de los procesos ni de la organización; no ofrecen la mejora de la misma a través de la retroalimentación con factores, condiciones organizativas y otros subsistemas de la entidad. Es muy poco utilizada en su totalidad como una herramienta para la toma de decisiones.

Ante la derogación de estas resoluciones por el Decreto 326 (2014) del Consejo de Ministros, que es respaldado por la Ley 116 de la Asamblea Nacional, Código del Trabajo, sigue existiendo similar situación. Aunque se expresen artículos y reglamentos específicos al tema en cuestión (que no contradicen lo que expresa este trabajo), sí refieren la carencia del instrumental metodológico al respecto.

Estudios desarrollados en instalaciones turísticas⁸, han permitido detectar la presencia de deficiencias algunas de las cuales se muestran a continuación:

- Según criterio de los trabajadores, no se correspondía, en todos los casos, los beneficios obtenidos por ellos y su aporte individual. Por lo que el sistema evaluativo se mostraba injusto en su aplicación.
- Las acciones de formación no siempre se desarrollaban en función de las necesidades de capacitación y educación que el personal ponía de manifiesto durante su desempeño, sino como criterios aleatorios, formales y pocos sostenibles de los responsables de esta actividad.

⁸ Marrero Fornaris, 2002; Noda Hernández (2004); De Miguel Guzmán y Pérez Campdesuñer, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2001-2008 y Leyva Del Toro 2004-2015

- Para la promoción del personal no se disponía de información suficiente para que las decisiones que de este proceso se desprenden, reposen sobre información objetiva, fiable y justa.

Lo expuesto con anterioridad corrobora la importancia de la implantación de SGICH en las entidades del turismo, adaptados a sus características peculiares y siempre enfocados a la satisfacción de los trabajadores, lo cual redundará positivamente en la calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

1.4 Particularidades del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

Brisas Guardalavaca es un hotel cuatro estrellas pertenecientes a la marca Brisas, dentro del grupo Cubanacán. Nació como un hotel en administración operado por la cadena Delta, desde su fundación en 1994 hasta el año 2000 en que pasó a ser administrado por Cameleon, durante un breve período de un año y posteriormente quedó en administración completamente cubana.

Como herencia de esos períodos quedó una cultura organizacional fuerte, altos estándares de operación, lo que unido a los conocimientos adquiridos y la experiencia de un colectivo con bajos índices de fluctuación en sus cuadros en particular y su fuerza de trabajo en general, ayudó a que fuera seleccionado como el primer hotel del grupo en desarrollar el perfeccionamiento empresarial.

Esto fue un paso importante en el enfoque de la instalación hacia la gestión por procesos y sirvió de entrenamiento y escuela para que el colectivo aprendiera de sistemas de gestión, su importancia y el efecto de la misma en el cumplimiento de los planes y metas de la organización. Posteriormente la instalación se dedicó a desarrollar el sistema de gestión de la calidad, el cual estuvo certificado hasta el año 2014 en que perdió dicha certificación por no tener en el período una auditoría que certificara su contabilidad, asimismo existe un sistema de gestión medioambiental implantado y en proceso de perfeccionamiento para su certificación.

En lo que se refiere a gestión del capital humano, en una primera etapa, y como parte del perfeccionamiento, se definen los profesiogramas, que se limitaron a los

requisitos del cargo según calificadores y tareas o funciones específicas que se agregaban, no existía una evaluación del desempeño definida como tal, sino que se evaluaba la idoneidad demostrada, la cual era criterial y estaba relacionada directamente con el pago o descuento por este concepto. La selección de personal se utilizaba muy poco y enfocada a los requisitos del cargo pues se contaba con una plantilla de contratos indeterminados cíclicos que soportaba las fluctuaciones de ocupación. La capacitación se encargaba, sobre todo, de elevar los niveles técnicos, el dominio de los estándares y a la enseñanza del idioma inglés.

En consonancia con las resoluciones emitidas surgieron procedimientos específicos, como por ejemplo los relacionados con el módulo de seguridad y salud en las áreas de detección de riesgos e investigación de accidentes, entre otros.

Aunque hoy se puede hablar de que existe un desarrollo con respecto a las primeras etapas y se aplican procedimientos específicos como por ejemplo resoluciones específicas para la evaluación del desempeño, existe un módulo completamente implantado como sistema de gestión (el de seguridad y salud), los mismos aún no satisfacen las necesidades del momento y funcionan de forma aislada, sin un enfoque integrador y de sistema como proponen la familia de normas cubanas NC 3000:2007.

Estudios realizados a algunos de los módulos de este sistema evidencian que existen dificultades como:

- No están definidas las competencias
- existencia de insatisfacciones con el sistema de evaluación del desempeño por parte de directivos y trabajadores, considerándolo impreciso y poco efectivo, lo que se evidencia en: presencia de efectos negativos en los sistemas de evaluación (efectos halo, recencia, primacía) y la ausencia de una intención de perfeccionamiento de los mismos⁹.

⁹Monteagudo Martínez, (2014) Aplicación de un procedimiento para la ED en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de licenciado en Turismo. Tutorada por la autora

- el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje no tiene en cuenta la brecha existente entre las competencias deseadas y la realidad, lo que hace que la formación no siga un hilo conductor que asegure un proceso de mejora continua
 - la selección de personal, no se basa en los profesiogramas y las competencias
 - la estrategia de comunicación está dirigida sólo hacia la comunicación externa¹⁰
- Todo lo antes planteado demuestra la necesidad de un procedimiento que logre implantar el SIGCH, y hacer que el mismo se convierta en un elemento de aporte a la gestión empresarial.

La problemática aquí expuesta justifica en gran medida, el marcado interés que ha despertado actualmente la temática referida por los organismos rectores MINTUR y Cubanacán, los cuales han decidido elegir al hotel Brisas Guardalavaca como el primero en implantar dicho sistema, lo que constituye un reconocimiento a los resultados de su gestión en general y a la de capital humano en particular. En virtud de todo lo anterior, se considera que la presente investigación es pertinente y contribuye a cumplir con el compromiso de diagnosticar las deficiencias que aún subsisten para implantar un SGICH a la altura de lo esperado.

Conclusiones parciales:

1. De los diferentes modelos de sistemas de gestión integrada de capital humano estudiados se desprenden regularidades como: la necesidad de integrar todos los sistemas que se empleen en las organizaciones con vista a actuar sobre el recurso más importante y mover su conducta en función de lograr las metas de la organización y el decisivo el papel de las competencias que este capital humano posee, no solo aquellas que implican el hacer, sino también, las que permiten el cómo hacer de manera que se logren las metas propuestas
2. Derivado del análisis de los procedimientos existentes para realizar diagnósticos al sistema de gestión integrado de capital humano, y luego de analizar sus aportes y limitaciones, se aplica el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010), ya que el mismo se distingue entre los demás por

¹⁰ García Expósito A. (2013). Análisis del proceso de Comunicación Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo. Tutorada por la autora

presentar procedimientos específicos para cada módulo del SGICH, basados en la familia de normas cubanas NC 3000:2007, permite perfeccionar dichos procesos y plantea indicadores para evaluar el proceso de mejora. Al procedimiento se le realizaron adecuaciones en sus pasos y tareas, y se le añadieron índices adaptados al objeto de estudio

3. En el sistema del turismo la implantación de sistemas de gestión adquiere especial significado, específicamente en el hotel Brisas Guardavaca, el cual aún presenta problemas por resolver en los módulos que componen el SGICH.

CAPÍTULO II. Aplicación parcial de un procedimiento para implantar el sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

3.1. Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca

El procedimiento se muestra en la **Figura 1:**

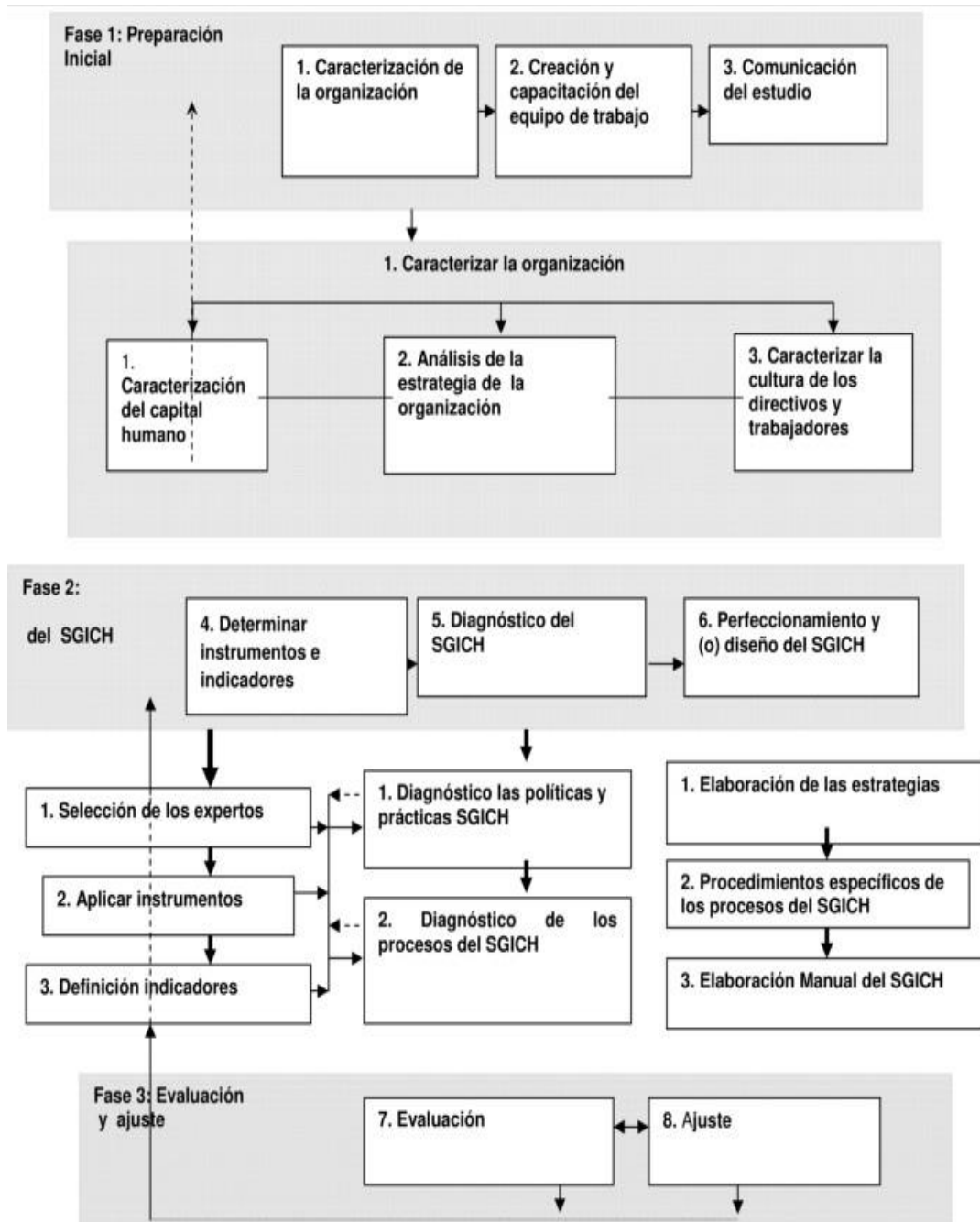


Figura 1. Procedimiento para implantar el SGICH. Fuente: Nieves Julbe(2010)

El procedimiento propuesto por Nieves Julbe 2010, cuenta de 3 fases, 8 pasos y 11 tareas. Para su introducción en el objeto de estudio práctico se le realizaron adecuaciones las que se describen a continuación:

En la fase 1: se intercambia el orden de los pasos queda como paso 1 el que en el procedimiento original es paso 2 (creación y capacitación del equipo de trabajo), con el objetivo de que se cuente ya con el equipo creado y capacitado y que el mismo participe en la caracterización de la organización.

Se añade en el paso 1 un cronograma de implantación, el cual será utilizado también en el paso 3 como parte de la comunicación del estudio.

Se añade al paso 3 comunicación del estudio, un análisis de la utilización de los canales de comunicación en la empresa, y su herramienta de diagnóstico, con el objetivo de determinar y utilizar los medios más factibles en la comunicación no solo del inicio del proceso, sino durante toda la implantación del sistema.

Se aportan el indicador índice de incidentalidad pues da una medida de la efectividad de la gestión de riesgos y su impacto en este índice y la correlación cantidad de trabajadores por turisdad días, propio de la actividad hotelera.

El procedimiento es aplicado hasta la tarea 1 del paso 6 (perfeccionamiento y diseño del SGICH), en la cual se elaboran las estrategias. Se presenta en la tarea 2 del mismo paso la elaboración de un procedimiento, que en este caso es el de evaluación del desempeño, basado, a su vez, en el procedimiento propuesto por Leyva del Toro (2014), el cual se lleva hasta la fase final, último paso (ajuste).

Fase I: Preparación inicial

Su objetivo es asegurar, desde la fase inicial y durante el desarrollo del trabajo la participación del capital humano de la organización, así como caracterizar la misma en función de los objetivos propuestos en la investigación.

Según la adecuación se comienza con la creación y capacitación del equipo de trabajo y luego se caracteriza la entidad.

Paso 1. Creación y capacitación del equipo de trabajo

Por acuerdo del Consejo de Dirección del hotel, se constituyó el grupo de trabajo que quedó formado por 7 miembros. El Especialista en Gestión de los Recursos Humanos (autora de la presente investigación), un miembro del secretariado de la

Sección Sindical de la organización, un miembro del Comité de Control, los Especialistas de Gestión de Calidad y Medioambiental y dos trabajadores de reconocido prestigio.

Posteriormente se reunió el equipo de trabajo y se distribuyeron entre los miembros las tareas a desarrollar, se elaboró y aprobó el cronograma de implantación de cada fase (pasos y tareas) del procedimiento como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2 Cronograma de implantación. Fuente: elaboración propia

Cronograma para la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca		
Actividad	Fecha de Cumplimiento	Responsables
Selección de los instrumentos a utilizar	15/01/2016	Grupo de trabajo
Selección de los indicadores a utilizar	15/01/2016	Grupo de trabajo, expertos
Diagnóstico de las políticas y prácticas de los módulos	25/01/2016	Grupo de trabajo, expertos
Presentar diagnóstico de todos los módulos	15/02/2016	Grupo de trabajo, expertos y representantes de los procesos del hotel
Selección e integración	26/01/2016	
Evaluación del desempeño	28/01/2016	
Capacitación y desarrollo	30/01/2016	
Estimulación moral y material	02/02/2016	
Organización del trabajo	04/02/2016	
Seguridad y salud del trabajo	06/02/2016	
Competencias laborales	08/02/2016	
Autocontrol	10/02/2016	
Determinar el estado de desarrollo de cada módulo según los indicadores propuestos	16/02/2016	Grupo de trabajo, expertos
Conformación de las estrategias y planes de acción	18/02/2016	Grupo de trabajo
Implantar el sistema	30/12/2016	Grupo de trabajo y dirección del hotel
Ajuste de los indicadores	20/02/2017	Grupo de trabajo, expertos representantes de los procesos del hotel
Retroalimentación del sistema	Permanente	Grupo de trabajo, expertos y representantes de los procesos del hotel

Se realizaron conferencias de los SGICH, las que fueron impartidas por especialistas del área de conjunto con FORMATUR donde se hizo hincapié en: la gestión por competencias, por procesos, de calidad, medioambiental, elementos de la inteligencia emocional y legislación actualizada -entre otros aspectos – asimismo, ejercicios de trabajo en grupo por las diferentes áreas con el fin de no dejar fuera la experiencia de los mandos y trabajadores.

En este paso se estudiaron las principales leyes y resoluciones que tienen que ver con el tema como son:

Familia de las normas cubanas NC: 3000:2007, Código del trabajo, procedimientos ramales emitidos por el MINTUR, fichas de proceso propios de cada actividad y estándares de los hoteles marca "Brisas".

Se distribuyeron las tareas entre los miembros, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales.

Técnicas a aplicar: tormenta de ideas, técnicas de trabajo en grupo, conferencias y seminarios.

Paso 2. Caracterización de la organización

Este paso consta de tres tareas y en él se utilizan los instrumentos utilizados para la consecución de las tareas 2 y 3.

El hotel Brisas Guardalavaca se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel construido en noviembre 1994, cuenta con 437 habitaciones; 206 de ellas corresponden a una villa que comenzó a operar a partir de 1998. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas.

Entre los principales mercados emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda y Cuba. Además, se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los tour-operadores (TTOO), agencias mayoristas y minoristas.

Misión y Visión

Misión: Somos el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista.

Visión: Ser el mega todo incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.

El objeto social del hotel Brisas Guardalavaca es el siguiente:

- 1.- Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible.
- 2.- Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de **check outlate**, telefónicos, de fax – e mail, servicios de internet, cambio de moneda, caja de seguridad, masaje, de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), cuidado de niños, y de mini – bares.
- 3.- Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible.
- 4.- Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.
- 5.- Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.

Tarea 1. Caracterización del capital humano

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 272 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad.

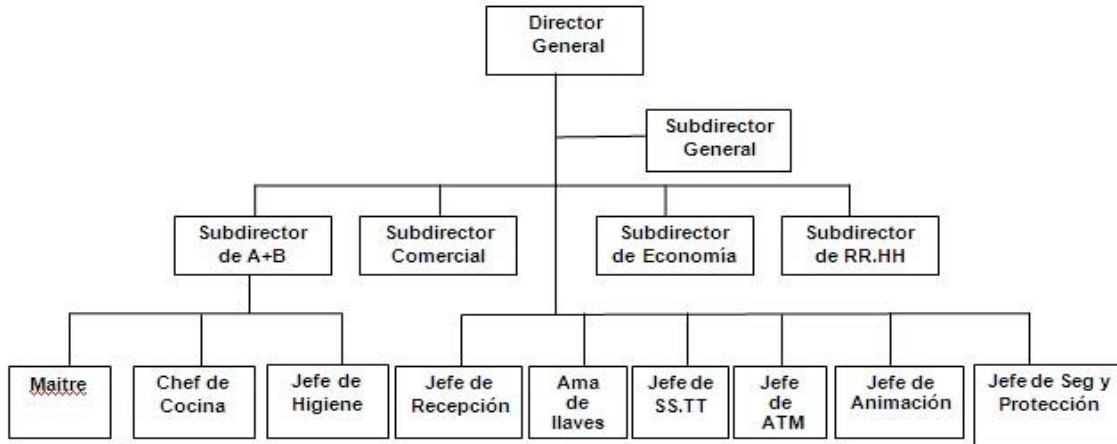


Figura 2. Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca. Fuente: Revisión de documentos

Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que 14 son dirigentes lo que representa el 4.8 %, el 35,42 % son los 105 obreros, 39 técnicos para un 12,5% y el mayor porcentaje, 46,86%, corresponde a la categoría de servicio, integrada por 138 trabajadores en correspondencia con el objeto social del hotel.

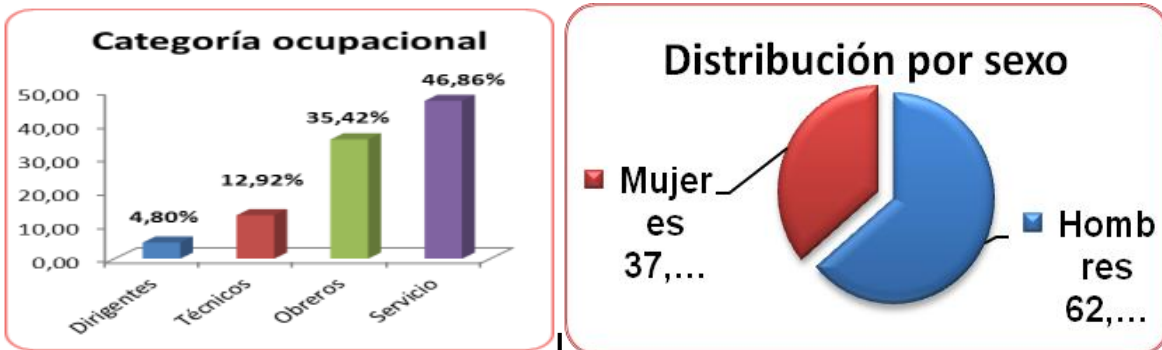


Figura 3 Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

Figura 4 Distribución de la plantilla por sexo

Fuente: Estadísticas de la organización

De ellos trabajadores abarcados en la plantilla, 185 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un 62,87%.

Existe un 22,14% son graduados del nivel superior y el mayor por ciento está en la enseñanza técnico medio y preuniversitario, por lo que se puede decir que existe una fuerza de trabajo lo suficientemente preparada.

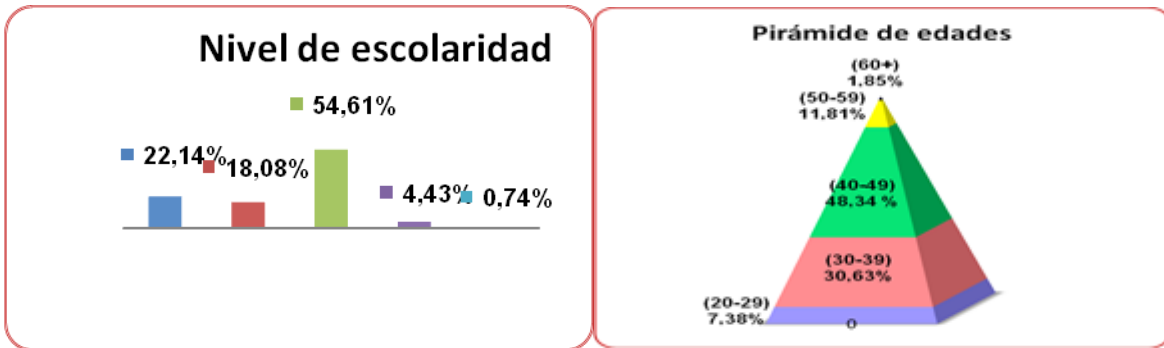


Figura 5 Distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad

Figura 6 Distribución de la plantilla actual por edades

Fuente: Estadísticas de la organización

Con respecto a la edad: los mayores porcentajes están distribuidos entre y 49 años por lo que se evidencia una madurez en la fuerza de trabajo.

En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 21 años.

De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo, calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad y en los objetivos que se planteó la investigación.

Tarea 2. Análisis de la estrategia de la organización

Para el análisis del enfoque estratégico puede emplearse una lista de chequeo o el método aportado por Morales Cartaya (2006)¹¹ para evaluar la orientación estratégica en una organización, la que puede ser enriquecida con preguntas por el grupo de trabajo que acomete el estudio. En la presente investigación se utilizó el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010).

El resultado de la aplicación se puede observar en el Anexo No 2.

El enfoque estratégico de la entidad objeto de estudio, esta cataloga con un grado de desarrollo alto, con un valor 87.50 %, dado, en lo fundamental por los siguientes elementos:

¹¹ Este instrumento es propuesto Morales Cartaya, para evaluar las premisas de su modelo. Sin embargo, resulta útil para el enfoque estratégico y la valoración del nivel de competencias de los dirigentes a diferentes niveles adecuando las preguntas con el objetivo que se quiera evaluar

- Está definida la misión visión y valores compartidos
- Los objetivos se establecen y se chequea su cumplimiento en las etapas de mediano, largo y corto plazo
- Existen planes a largo plazo pero son flexibles a los cambios
- En la última evaluación de la planeación estratégica se obtuvieron buenos resultados, pero no se evalúa desde el año 2014
- El consejo de dirección posee alto dominio del proceso de planeación estratégica
- Está elaborada la matriz DAFO
- Se realiza la actualización pero no debe contar en mayor medida con el estudio de las tendencias del turismo en el mundo
- Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección
- La estrategia es clara, pero aún le faltan aspectos para una mayor concordancia con la visión
- Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva lo que se avala con los reconocimientos y premios obtenidos por sus resultados
- Están declaradas las políticas de algunos de los sistemas organizacionales, pero faltan otras por declarar
- La organización considera el SGICH y el control interno en la planeación estratégica

Tarea 3. Caracterización de la cultura de la organización, de los directivos y sus competencias

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, utilizando la técnica del muestreo aleatorio probabilístico estratificado, para determinar el número de trabajadores a encuestar, para ello se agruparon en dirigentes y mandos intermedios y obreros y personal de servicio, con un total de 74 trabajadores (Anexo 3).

Para analizar la cultura organizacional se utilizó la encuesta propuesta por Peña Riverón (2008). Esta encuesta aparece en el Anexo No.7 de su trabajo de diploma.

Cuyos resultados se aprecian en el Anexo 4.

Con la aplicación de la encuesta se concluye que posee una cultura organizacional alta (86.35%) corroborado en los siguientes elementos:

1. El 68.92% coinciden en que por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en la empresa
2. El 100.00 % ve al director como una persona tolerante y que favorece el pensamiento crítico
3. El 95.95 % aseveran que los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad
4. El 100 % coinciden en que el diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes
5. Sólo el 67.57 % piensa que en la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los planes de producción
6. El 63.51 % afirma que la entidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.
7. El 100.00% nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.
8. El 100 % El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.
9. El 65.57 % expresa que la mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad
10. El 100.00 % está de acuerdo en que la organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.

Análisis de la cultura de los directivos y sus competencias

Para evaluar estos aspectos se aplicó el instrumento que aparece en el Anexo 5.

Se le aplica al total de directivos (12).

El equipo de trabajo calificó la cultura de los directivos como alto debido a:

El 100 % de la muestra coincide en que es alta la relación jefe/ subordinado, que los superiores les muestran confianza y, a su vez, ellos muestran confianza en sus subordinados, que se realiza la función de control con frecuencia y que existe trabajo en equipo, asimismo que nunca se utiliza la función de control para castigar a los subordinados, que es buena la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical y el estilo para dirigir es democrático.

Respecto a las competencias de los directivos, el equipo de trabajo lo clasificó con un desarrollo alto, debido a:

EL 100 % concuerda en que los directivos poseen los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo y califican como alto el resultado de su trabajo cuando asumen el rol de proveedor interno de otra área o departamento, aspectos de vital importancia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad enfocada en la satisfacción del cliente y que poseen la experiencia requerida para el cargo.

Sólo el 16.6 % de la muestra considera que poseen un desarrollo medio en todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirigen, el 25 % manifiestan que aún hay que trabajar en que la organización reconozca y recompense el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo.

Paso 3. Comunicación del estudio

El equipo de trabajo, en coordinación con el consejo de dirección, procedió a comunicar a los trabajadores de la organización la aplicación del procedimiento.

Para ello se realizó un breve estudio de la utilización de los canales de comunicación en la empresa, con el objetivo de determinar y utilizar los más factibles en la comunicación no solo del inicio del proceso, sino durante toda la implantación del sistema, se realizó a través de la encuesta que aparece en el Anexo 6¹², a la cual se le hicieron adecuaciones congruentes con el objeto de estudio. Los resultados se muestran a continuación:

¹² Tomada de: Expósito Ibáñez, (2015). Propuesta de mejora al proceso de Comunicación Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción del título de Licenciado en Turismo. Tutorada por la autora

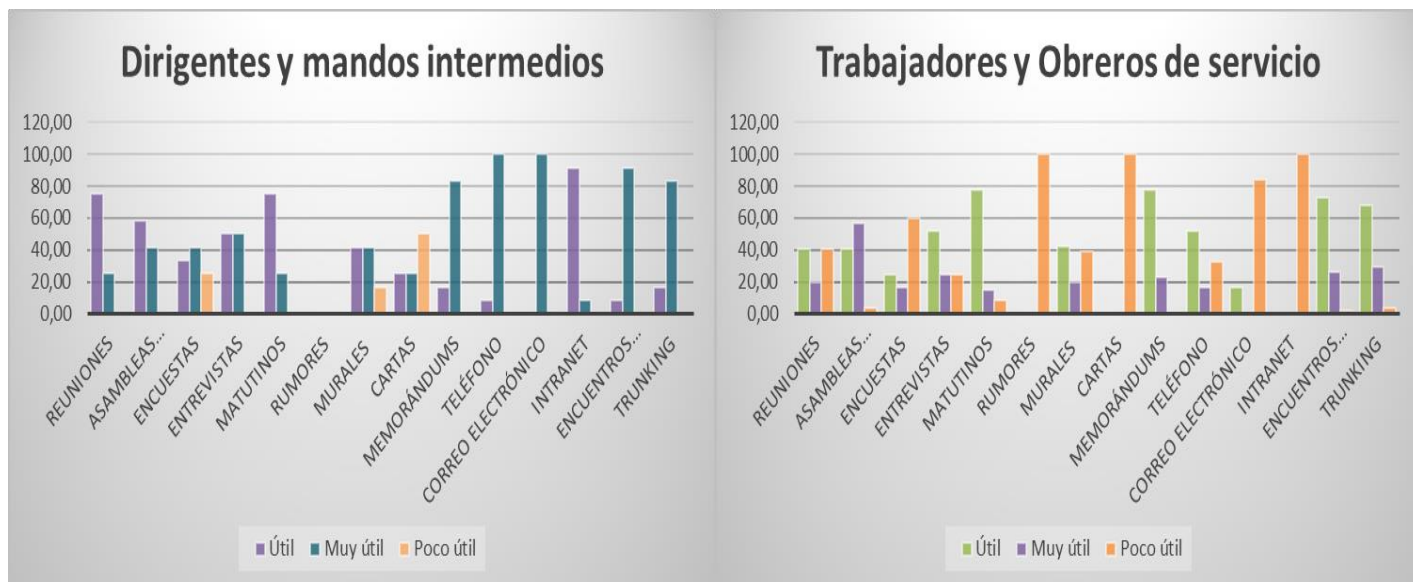


Figura 7. Canales de comunicación empleados. Fuente: encuesta

Se puede observar en relación a los canales de comunicación más empleados por ambos estratos las reuniones, matutinos, memorandums, correo electrónico, encuentros informales y trunking.

La comunicación se realizó en matutino que se efectúa una vez a la semana y luego, por áreas en las reuniones de información.

Se divulgó además a través del correo electrónico y se creó una carpeta compartida en la red, donde los interesados acceden a toda la información bibliográfica y documental.

Se logró el comprometimiento necesario, al sumar a mandos y trabajadores sensibilizados con la importancia del estudio y se divulga el cronograma confeccionado.

Fase II. Implantación del sistema de gestión integrada de capital humano

Esta fase consta de tres pasos: El paso 4 donde se determinan los instrumentos e indicadores seleccionados por los expertos para realizar el paso 5 que es el diagnóstico del SGICH, donde se diagnostican las políticas y los procesos para luego pasar al paso 6 que es el perfeccionamiento del sistema a partir de la elaboración de las estrategias y en el presente trabajo se mostrará el desarrollo del módulo evaluación del desempeño.

Se utiliza el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010) con las adecuaciones hechas¹³ para evaluar el grado de desarrollo alcanzado en cada módulo o proceso de sistema y del sistema de forma general (Ver Anexo 7).

Asimismo, se proponen un grupo de indicadores para evaluar cada módulo (ver Anexo 8).

Se aplican técnicas de trabajo en grupo, así como el método de concordancia de Kendall¹⁴, para el módulo de evaluación del desempeño se desarrolló un ejemplo de la aplicación parcial del procedimiento propuesto por Leyva del Toro (2014)

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores

Tarea 1, 2 y 3 Selección de los expertos, aplicar instrumentos y definir indicadores
Se les presentó a los expertos que se seleccionaron (7) los instrumentos e indicadores propuestos por el equipo de trabajo.

Los expertos analizaron los instrumentos para el diagnóstico e indicadores. Al realizar la valoración de estos indicadores a través del método de concordancia de Kendall se obtuvo un nivel de concordancia de 0.86.

A continuación, se explica el porqué de los indicadores seleccionados para cada módulo según los expertos:

- Módulo selección y desarrollo: Indicador razón de selección que refleja la cantidad de trabajadores con las competencias laborales requeridas para el desempeño de sus tareas, dentro del total de candidatos presentados. Indicador grado de cumplimiento del proceso de selección, existe un comité de expertos que es el encargado de llevar a cabo este proceso como parte de sus responsabilidades, pues, aunque en el turismo existe una bolsa de empleo, los candidatos no siempre cumplen con las competencias requeridas.
- Módulo desempeño individual: Índice de calidad de la evaluación éste relaciona los trabajadores que pudieran ser evaluados y los evaluados de satisfactorio y el Índice de conformidad con la evaluación que refleja la satisfacción individual con la evaluación realizada. Se añade el indicador disminución del número de quejas por

¹³ Gonzáles Naranjo Y. (2011). Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguín

¹⁴ Participaron los expertos. Se obtiene que el nivel de concordancia de los expertos (Kc.) es de 0.88

desempeño ya que es el que mide el impacto de las medidas tomadas como consecuencia de la evaluación del desempeño en la calidad del capital humano y su incidencia en la calidad del servicio prestado

- Módulo capacitación y desarrollo: indicador nivel de participación en la capacitación y desarrollo porque refleja el porcentaje de trabajadores involucrados en la formación en relación al total de trabajadores
- Módulo estimulación moral y material: correlación salario medio productividad expresa en qué medida crece la productividad en relación con el salario medio
- Módulo organización del trabajo: aprovechamiento de la jornada laboral pues es un indicador importante en los servicios ya que redundaría en la satisfacción del cliente. Se añade el indicador correlación de trabajadores por turistas días, pues permite a las instalaciones hoteleras adaptar su cantidad de trabajadores por departamentos a los fluctuantes niveles de ocupación
- Módulo gestión de la seguridad y salud ocupacional: indicadores Índice de eliminación de condiciones inseguras ya que dependiendo del estado en que se encuentre este indicador los restantes tendrán efecto negativo o positivo, el índice de accidentalidad y se añade por su importancia como agente a tener en cuenta para evitar accidentes de trabajo y detectar factores de riesgo el índice de incidentalidad
- Módulo competencias laborales: nivel de competencias del trabajador, y el índice de cargos con competencias, ya que muestran el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización, también la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes
- Módulos comunicación institucional: no existen indicadores, pero se proponen herramientas específicas como encuestas y entrevistas para evaluarlo y mejorarlo
- Autocontrol: a través de los indicadores diseñados para todo el sistema.

Paso 5. Diagnóstico del sistema de gestión integrada de capital humano

Su objetivo es diagnosticar las políticas y prácticas del SGICH y de cada proceso del sistema. Se utiliza la lista de chequeo propuesta en el Anexo 7 y se calculan

los indicadores propuestos por los expertos para cada módulo, comparándolos con el estado deseado.

Tarea 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del sistema de gestión integrada de capital humano

Se desarrolló según el hilo conductor siguiente:

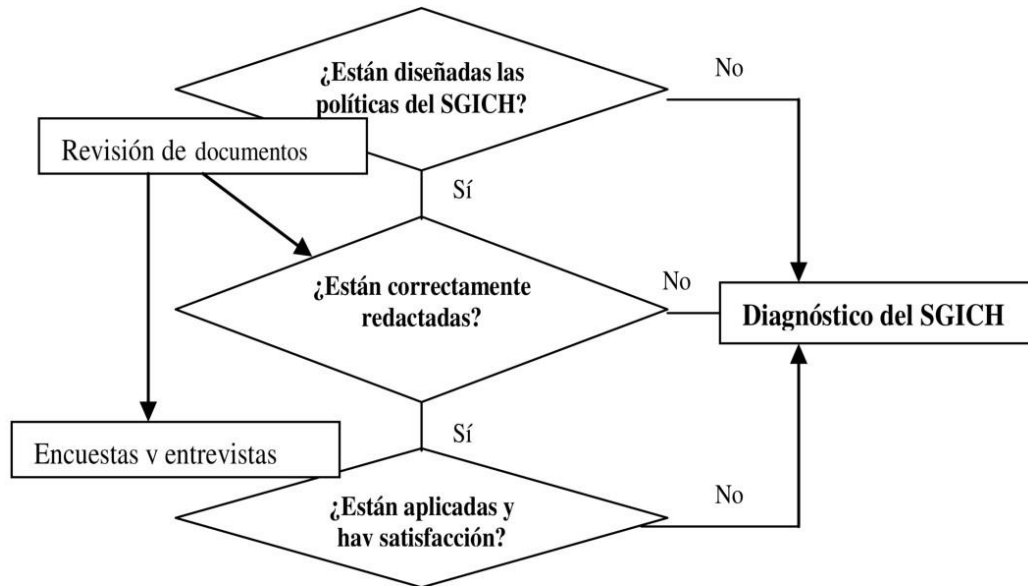


Figura 8 Hilo conductor del diagnóstico. Fuente: Nieves Julbe (2010)

El resultado del diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH, se refleja en la Tabla 3.

Procesos del elemento Política y Práctica del SGICH	Formulación de la política	Formulación Correcta	Existencia de procedimientos	Satisfacción	
				Sí	No
Selección e Integración			x		x
Evaluación del desempeño					x
Capacitación y desarrollo			x	x	
Estimulación moral y material			x		x
Organización del Trabajo			x		x
Competencias laborales			x		x
Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo	x	x	x	x	
Comunicación institucional					
Autocontrol					

Tabla 3. Resumen del diagnóstico realizado a las políticas del sistema de gestión integrada de capital humano

Este análisis se realizó para cada uno de los procesos del referido sistema. De este análisis se concluyó lo siguiente:

La política del SGICH está definida como: *La dirección del hotel Brisas Guardalavaca tienen como política del SGICH contar con un colectivo de trabajadores idóneos y comprometidos con la misión y estrategia de la empresa, que garanticen la satisfacción de los clientes, unido a una gestión eficiente, en un ambiente laboral y de desarrollo profesional armónico que contribuya a la plena realización de su capital humano.*

Al realizar un análisis del contenido y formulación de la política del SGICH, se concluye que:

- Está correctamente redactada en forma impersonal y enunciada en verbo infinitivo
- Hace referencia al qué (contar con un colectivo de trabajadores), al cómo (idóneos y comprometidos con la misión y estrategia de la empresa), el para qué (que garanticen la satisfacción de los clientes, unido a una gestión eficiente), el dónde (en un ambiente laboral y de desarrollo profesional armónico que contribuya a la plena realización de su capital humano)
- Está orientada en función de la visión, la estrategia de la organización, y la satisfacción del cliente y la eficiencia
- Hace referencia a los trabajadores, a su desarrollo profesional, y al papel que juegan en el cumplimiento de la estrategia de la empresa

No tiene formulada una política por cada uno de los módulos del SGICH, por lo cual solo se analiza a continuación la de seguridad y salud del trabajo.

La dirección del Hotel Brisas Guardalavaca tiene como política de seguridad y salud en el trabajo, la reducción de los riesgos presentes en el entorno laboral, mediante la aplicación de técnicas y herramientas para la detección de los mismos según la legislación vigente, de forma tal que se garantice la salud y protección de los trabajadores y clientes, en un ambiente seguro que garantice el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa.

Al analizar la misma se concluye que:

- Está correctamente redactada en forma impersonal y enunciada en verbo infinitivo
- Hace referencia al qué (la reducción de los riesgos presentes en el entorno laboral), al cómo (mediante la aplicación de técnicas y herramientas para la detección de los mismos según la legislación vigente), el para qué (de forma tal que se garantice la salud y protección de los trabajadores y clientes), el dónde (en un ambiente seguro)
- Está orientada en función de la estrategia de la organización, la protección y satisfacción de trabajadores y clientes, para poder lograr una gestión eficiente
- Hace referencia a la protección de los trabajadores, y su importancia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otra parte, aunque existen procedimientos, reglamentos y manuales elaborados en correspondencia con lo exigido en las regulaciones, excepto en el proceso de comunicación que, aunque existe un manual, está dirigido sólo a la comunicación externa y están en proceso de elaboración el de autocontrol.

No existe satisfacción en las prácticas relacionadas con los procesos de evaluación del desempeño, estimulación moral y material, organización del trabajo y competencias laborales, debido a que los trabajadores plantean que no existen indicadores individuales para la evaluación del desempeño, que los sistemas de pago aún poseen indicadores generales, que no tiene dominio de las acciones establecidas por la organización para estimular moralmente a los trabajadores y que existen problemas con la comunicación y coordinación de las áreas para la realización del trabajo, así como desconocimiento de las competencias laborales del cargo en que se desempeñan.

Tarea 2. Diagnóstico del sistema de gestión de capital humano y sus procesos

Para la realización de esta tarea se aplicó la lista de chequeo propuesta en el Anexo 7 para cada módulo o proceso del SGICH. El diagnóstico al sistema determina que este tiene un desarrollo medio con 61.51% de los votos. Los resultados de cada proceso se relacionan a continuación:

Proceso selección e integración: presenta un desarrollo medio, existe un procedimiento orientado por el MINTUR, pero el mismo no tiene en cuenta las competencias para el cargo, sólo los requisitos del calificador

Proceso evaluación del desempeño: presenta desarrollo medio, se cuenta con un procedimiento para la evaluación del desempeño y se utiliza, pero en revisión documental se constata que está permeado por el efecto halo, recencia y otros efectos negativos que llevan a que los trabajadores no estén satisfechos con sus resultados, no se tiene en cuenta indicadores relacionados con las competencias laborales

Proceso capacitación y desarrollo: se constata un desarrollo medio, cuentan con un procedimiento para la capacitación, el mismo está elaborado sobre la base de las necesidades de aprendizaje, pero este diagnóstico de las necesidades de aprendizaje no tiene en cuenta la brecha entre las competencias reales y las deseadas. No existe satisfacción con los planes de capacitación con una parte de los trabajadores, pues las actividades planificadas tienen la calidad requerida, pero en la mayoría de los casos estas actividades no están enfocadas a una mejora continua de sus conocimientos y habilidades

Proceso estimulación moral y material: tiene un desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para la compensación de los trabajadores. Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MINTUR. Se observan insatisfacciones con la estimulación moral, sobre todo el reconocimiento por parte de los directivos y el reforzamiento positivo

Proceso organización del trabajo: desarrollo alto, cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo orientado por el MINTUR, el mismo no ha aplicado con sistematicidad en todas las áreas, la normación está implantada en algunas áreas que así lo requieren, de forma correcta. Los indicadores de productividad y salario medio son positivos.

Proceso comunicación institucional: desarrollo medio, están definida la misión, la visión y los valores compartidos de la entidad, no cuentan con un procedimiento para realizar la información y control del SGICH. Existe satisfacción con los

mecanismos de información y comunicación empleados, aunque no existe un manual dirigido a la comunicación interna

Proceso gestión de la seguridad y salud: desarrollo alto, en la instalación está implantado un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SGSST) basado en las normas cubanas NC: 18000:2007. El sistema consta de un manual, que tiene adjuntos los procedimientos de trabajo seguro para todos los puestos, un reglamento de funciones, y 6 procedimientos y el mismo está en correspondencia con los requisitos del 4.7.1 al 4.7.8 de la norma cubana NC: 3001:2007

Proceso gestión de competencias laborales: desarrollo medio, se encuentra en proceso de elaboración el procedimiento. Están definidas algunas de las competencias de la organización, de los procesos y los puestos de trabajo.

Proceso gestión de autocontrol: desarrollo medio, se encuentra en fase de elaboración el procedimiento para realizar el autocontrol del SGIRH y se cumple con las etapas propuestas en el cronograma. Se cuenta con un sistema de control e información de las visitas o inspecciones realizadas, pero no se es sistemático en su consecución y el estado de cumplimiento de las medidas no tiene el dinamismo que requiere.

Para corroborar el estado de desarrollo de cada proceso se analizan los indicadores propuestos por los expertos, comparando el real obtenido con el estado deseado según Tabla 4.

Indicadores y estado deseado propuesto.	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Razón de selección: 0.89	0,61	0,66	0,54	0,45	0,86	0,67
Grado de cumplimiento del proceso de selección: 70 %	45.45	78.04	60.86	66.66	64.55	65.59
Índice de calidad de la evaluación: 80 %	50.00	81.25	64.10	53.84	69.23	67.80
Índice de conformidad con la evaluación: 85 %	70.00	37.5	38.46	15.38	48.07	41.78
Nivel de participación en la capacitación y desarrollo: 85%	80.00	78.12	69.23	53.84	80.76	74.65

Número de quejas por desempeño: disminución 50% en relación a igual período anterior.	+1	0	+4	+2	+3	+10
Índice de eliminación de condiciones inseguras: 90%						92%
Índice de accidentalidad. 0						0
Índice de incidentalidad:						-17
Correlación trabajadores /turistas días (menor que 0.5)						0.48
		Pan/ Dulcería	Cocina Central	Restaurante Turquesa	Restaurante Zaguán	
AJL como resultado de los estudios de tiempo. 85%		45.02	64.23	72.25	79.58	

Tabla 4 Resultado del diagnóstico de los indicadores y estado deseado propuesto
En esta fase se hará un análisis de los indicadores propuestos y de los resultados obtenidos con su aplicación.

Indicadores para medir la variable selección y desarrollo

1. Razón de selección

Por los bajos índices de fluctuación de trabajadores del hotel, este indicador no es representativo si se tiene en cuenta la plantilla de trabajadores fijos. Se tomó entonces la selección de personal realizada para los contratos determinados en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo 2015, identificados en la estacionalidad como temporada alta, donde se hacen la mayor cantidad de contratos determinados.

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
No. Candidatos válidos	11	41	46	9	79	186
Total de candidatos	18	62	85	20	92	277
Razón de selección	0,61	0,66	0,54	0,45	0,86	0,67

Tabla 5. Razón de selección. Fuente: elaboración propia

Se presentaron un total de 277 candidatos de las especialidades solicitadas que fueron: Recepcionista Hotelero, Camarera de Alojamiento, Cocinero "B", Animador Turístico, y Dependiente de Servicio Gastronómico. El comité de expertos efectuó la selección de personal de acuerdo al procedimiento establecido, que no tiene en cuenta las competencias, este proceso se realiza de formalmente, pero no aporta elementos para una correcta selección ni

recomendaciones para que los candidatos mejoren su desempeño. Se pudo apreciar que, a pesar de ser trabajadores que quedaron disponibles en su mayoría y ya tienen experiencia, hay todavía muchos aspectos que deben mejorar.

2. Grado de cumplimiento del proceso de selección

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Seleccionados según proceso establecido	5	32	28	6	51	122
Total de trabajadores seleccionados	11	41	46	9	79	186
Grado de cumplimiento del proceso de selección.	45.45	78.04	60.86	66.66	64.55	65.59

Tabla 6. Grado de cumplimiento del proceso de selección. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar el grado de cumplimiento es de 65.59, lo que corrobora lo antes expuesto.

Indicadores para evaluar el desempeño individual

1. Índice de calidad de la evaluación

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Trabajadores evaluados de Satisfactorio	5	26	25	7	36	99
Total de trabajadores evaluados	10	32	39	13	52	146
Índice de calidad de la evaluación	50.00	81.25	64.10	53.84	69.23	67.80

Tabla 7 Índice de calidad de la evaluación. Fuente: elaboración propia

Este indicador se calcula teniendo en cuenta los trabajadores fijos de la entidad en las áreas reflejadas, tomando el primer trimestre del 2015. Como se puede apreciar, existen un grupo grande de trabajadores que deben trabajar en aspectos claves de su desempeño. Los aspectos que más gravitan en este resultado son: la disciplina laboral, y la calidad del trabajo que son dos de los indicadores que se miden según el procedimiento vigente del MINTUR pero que no aporta elementos de retroalimentación hacia la mejora del proceso en sí mismo, ni del capital humano evaluado.

2. Índice de conformidad con la evaluación

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
No de trabajadores conformes con la evaluación.	7	12	15	2	25	61

Total de categoría X Evaluados	10	32	39	13	52	146
Índice de conformidad con la evaluación	70.00	37.5	38.46	15.38	48.07	41.78

Tabla 8. Índice de conformidad con la evaluación. Fuente: elaboración propia

Existe una gran cantidad de trabajadores inconformes con la evaluación, ya que expresan que, en la mayoría de los casos la misma se realiza sin indicadores objetivos, pues los de alto desempeño no se sienten que son diferenciados del resto, que está muy permeada por la subjetividad del evaluador, y que cuando no alcanzan una buena calificación no saben con claridad en que aspectos deben trabajar para mejorar.

Indicadores para medir la variable capacitación y desarrollo

1. Nivel de participación en la capacitación y desarrollo

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Participantes reales	8	25	27	7	42	109
Total de trabajadores	10	32	39	13	52	146
Nivel de participación en la capacit. y des.	80.00	78.12	69.23	53.84	80.76	74.65

Tabla 9 Nivel de participación en la capacitación y desarrollo. Fuente: elaboración propia

Es necesario señalar que, aunque todos casi todos los trabajadores tienen en su plan de capacitación individual alguna actividad, aún se observa que las mismas tienden a ser generales, sin ajustarse completamente a las necesidades individuales, por lo que no se sienten motivados a participar.

Impacto en la disminución del número de quejas por desempeño

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Total de quejas recibidas por desempeño primer trimestre 2014	4	6	8	3	7	28
Total de quejas recibidas por desempeño primer trimestre 2015	5	6	12	5	10	38
Número de quejas por desempeño	+1	0	+4	+2	+3	10

Tabla 10. Comportamiento del número de quejas por desempeño. Fuente: elaboración propia

Al cierre del primer trimestre del 2015, había 10 quejas más relacionadas con el desempeño que en igual período del año anterior, sin que exista una clara

definición de qué aspectos son los que hay que mejorar, ni una incidencia directa de éstas en la evaluación del desempeño individual, como se pudo constatar mediante revisión documental.

Indicadores para medir la gestión de seguridad y salud del trabajo

1. Índice de eliminación de las condiciones inseguras

	Total
Condiciones inseguras eliminadas	69
Condiciones inseguras planificadas a eliminar	75
Índice de eliminación de condiciones inseguras	92

Tabla 11. Índice de eliminación de condiciones inseguras. Fuente: elaboración propia

En el primer trimestre del 2015, se eliminaron el 92% de las condiciones inseguras detectadas, lo que denota una alta gestión de riesgos.

1. Índice de accidentalidad

	Total
Cantidad de accidentes año 2014	1
Cantidad de accidentes Año 2015	0
Índice de accidentalidad	-1

Tabla 12. Índice de accidentalidad. Fuente: elaboración propia

No hubo accidentes reportados en el 2015

1. Índice de incidentalidad

	Total
Cantidad de incidentes año 2014	36
Cantidad de incidentes Año 2015	19
Índice de incidentalidad	-17

Tabla 13. Índice de incidentalidad. Fuente: elaboración propia

Decreció en 6 el número de incidentes.

Indicadores para medir la organización del trabajo

1 Aprovechamiento de la jornada laboral

	Pan/ Dulcería	Cocina Central	Restaurante Turquesa	Restaurante Zaguán
AJL en las áreas estudiadas	45.02	64.23	72.25	79.58

Tabla 14. Aprovechamiento de la Jornada Laboral Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, luego de aplicar las técnicas de estudio de tiempo, en las áreas seleccionadas existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, las

fundamentales pérdidas existentes están relacionadas con causas técnico organizativas.

2. Correlación trabajadores/ turistas días

Se analizó el indicador, comprobándose que en el año 2015 se comportó favorablemente con un 0.45 del 0.50 planificado y en relación con igual período del año anterior que fue de 0.49.

Estimulación moral y material

Para evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores se realizaron entrevistas

- Tienen aplicados formas de pago a tiempo.
- La empresa además del salario baso, paga la idoneidad, la cual está sujeta a la evaluación individual del período de pago (pago de idoneidad)
- Tiene un sistema de estimulación debidamente autorizado y hay correspondencia en los indicadores formadores y condiciones con los objetivos de las áreas donde se aplican.
- Existen las certificaciones de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación, en correspondencia con el tiempo real trabajado.

Paso 6. Perfeccionamiento y (o) diseño del sistema de gestión integrado de capital humano

Este paso consta de tres tareas, elaboración de las estrategias, de los procedimientos específicos y del manual. En la presente investigación se cumplirá la primera tarea y se diseñará parcialmente el procedimiento específico de evaluación del desempeño.

Tarea 1. Elaboración de las estrategias.

El diagnóstico del paso anterior permite establecer las líneas y planes de acción. Los resultados reflejan las principales deficiencias y la responsabilidad individual del capital humano implicado, los riesgos y oportunidades. La valoración del diagnóstico determinó las estrategias y planes de acción encaminadas a perfeccionar el sistema. Las estrategias se elaboran a partir de las deficiencias encontradas para los procesos con desarrollo bajo y medio como se refleja en la siguiente tabla.

Procesos	Estrategias	Acción	Fecha de Cumplimiento y Responsable
Proceso Selección e Integración	Realización del proceso de selección según las competencias previamente diseñadas para los cargos a seleccionar	1. Capacitación al comité de expertos sobre las competencias. 2. Concertar con la Agencia Empleadora el envío de más de un candidato en todos los casos.	1. Jefe de Recursos Humanos. F/C: 01/12/2015 2. Jefe de Recursos Humanos. F/C: 01/12/2015
Proceso Evaluación del Desempeño	Realizar una evaluación del desempeño que satisfaga a los trabajadores y se ajuste a los resultados de la organización	Revisar el procedimiento de ED y mejorarlo de forma que tenga en cuenta las competencias laborales, y su interrelación con los procesos, y los resultados de la organización	Comité de competencias, Jefe de Recursos Humanos, comisión creada al efecto. F/C. 01/12/2015
Proceso Capacitación y desarrollo	Realizar un plan de capacitación que forme de manera objetiva el capital humano	1. Determinar las brechas entre las competencias deseadas y las reales. 2. Elaborar el plan teniendo en cuenta esas brechas	Comité de competencias, Jefe de Recursos Humanos F/C. 01/12/2015
Proceso Comunicación institucional	Contar con un procedimiento para realizar la información y control del SGICH.	1. Elaborar el manual	Especialista en Desarrollo F/C. 01/12/2015
Proceso Gestión de Competencias laborales	Elaborar las competencias de los cargos teniendo en cuenta valores y elementos de la inteligencia emocional	1. Definir los expertos 2. Elaborar las competencias 3. Aprobar y validar las competencias en el Consejo de Dirección	Comité de competencias, Jefe de Recursos Humanos y Director General F/C. 30/11/2015
Proceso Gestión de Autocontrol	Contar con un procedimiento para el Autocontrol	1. Culminar el procedimiento 2. Aprobarlo en el consejo de Dirección	Jefe de Recursos Humanos y Director General F/C. 01/12/2015

Tabla 15. Estrategias y plan de acción conformado después de la realización del diagnóstico del sistema de gestión integrada de capital humano
Tarea 2 Desarrollo de los procedimientos específicos

A modo de ejemplo se demuestra a continuación el cumplimiento de las acciones para el módulo de evaluación del desempeño.

Dando cumplimiento a el epígrafe 4.8 de la norma cubana NC 3002:2007 se procede de la siguiente manera:

4.8.1 La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los

trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia

En este caso se aplicó el procedimiento propuesto por Leyva del Toro, con antecedentes de ser aplicado ya en instalaciones del turismo, el que se muestra en el Anexo 9

El procedimiento consta de 5 fases y 14 pasos, por razones lógicas de extensión de la presente investigación, se mostrará el resultado:

4.8.2 La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño: se designó al subdirector de recursos humanos

4.8.3 La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el convenio colectivo de trabajo: se propusieron y fueron aprobados los indicadores propuestos al efecto por los expertos en el presente trabajo

4.8.4 La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical: se dejó explícito este tema a los trabajadores en comunicación por áreas

4.8.5 La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño. Se sentaron las bases para que, llegado el momento se realice con los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto.

A continuación, se muestra la aplicación parcial del procedimiento, a partir de la fase 2, específicamente para el cargo de Animador Turístico.

Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño:

Fase 2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño

En esta fase el equipo de diseño se reúne para determinar las herramientas a utilizar en la puesta en práctica del procedimiento propuesto, para llevar a cabo la

evaluación del desempeño del capital humano acorde a las características del Hotel Brisas Guardalavaca.

Se evaluaron y ajustaron cada uno de los pasos y tareas que corresponden a esta fase para el cargo de Animador Turístico.

Tarea 1. Diseño de indicadores para evaluación del cargo

Una vez que se tiene la matriz de competencias y el profesiograma del cargo de Animador Turístico se procede a realizar las dos tareas conceptuadas en el procedimiento.

1.1. Indicadores de resultados

Al realizar un análisis de la documentación económica, principales indicadores de medición del hotel, el equipo de diseño se somete a la aplicación del método Delphi por rondas para llegar a un consenso y proponerla siguiente definición de los indicadores de resultados para este cargo:

Clasificación	No.	Indicadores de resultados	Unidad de medida
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	MB, B, R, M
	2	Cumplimiento de indicadores de costos y gastos (CCG)	MB, B, R, M
	3	Cumplimiento del consumo per cápita clientes (CPC)	MB, B, R, M
Indicadores de Calidad	4	Quejas y reclamaciones (QR)	Cantidad
	5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	MB, B, R, M
	6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	MB, B, R, M
	7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	MB, B, R, M
Indicad. de Crecimiento y Desarrollo	8	Cursos Recibidos (CR)	Cantidad
	9	Participación en Fórum, ANIR (PFA)	Cantidad
	10	Autopreparación (AUT)	MB, B, R, M

Tabla 16. Diseño de Indicadores de resultados

Indicadores de competencias para el cargo

Se tuvo en cuenta la división realizada a las competencias, en cognitivas y volitivas, así como la matriz de competencia del cargo el equipo de diseño propone 28 indicadores de competencia. Dentro de las competencias cognitivas se diseñaron 4 indicadores como conocimientos requeridos y 10 como habilidades requeridas, por otra parte, para evaluar las competencias volitivas se

seleccionaron 5 indicadores dentro de los valores, 6 como complementarios de actitud y 3 indicadores perceptuales.

Clasificación	No.	Indicadores de competencias	Unidad de medida
Conocimientos requeridos	1	Demostración práctica idiomática (DPI)	MB, B, R, M
	2	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	MB, B, R, M
	3	Conocimiento de la Cultura Cubana y holguinera (CCH)	MB, B, R, M
	4	Conocimiento de las Tradiciones y Costumbres de los países emisores (CTC)	MB, B, R, M
Habilidades requeridas	5	Organización del puesto (OP)	MB, B, R, M
	6	Apariencia personal e higiene (AH)	MB, B, R, M
	7	Orientación al cliente (OC)	MB, B, R, M
	8	Resistencia física y a la presión (RFP)	MB, B, R, M
	9	Comunicación (COM)	MB, B, R, M
	10	Aptitudes para el Baile (AB)	MB, B, R, M
	11	Desenvolvimiento Escénico (DE)	MB, B, R, M
	12	Relaciones Interpersonales (RI)	MB, B, R, M
	13	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo (UAM)	MB, B, R, M
14	Solución de problemas ocasionales (SPO)	MB, B, R, M	
Valores	15	Honestidad (HON)	MB, B, R, M
	16	Responsabilidad (RES)	MB, B, R, M
	17	Laboriosidad (LAB)	MB, B, R, M
	18	Sentido de pertenencia (SP)	MB, B, R, M
	19	Ética profesional (EP)	MB, B, R, M
Indicadores complementarios de actitud	20	Disciplina Laboral (DL)	MB, B, R, M
	21	Disposición a asumir nuevas tareas (DNT)	MB, B, R, M
	22	Iniciativa (IN)	MB, B, R, M
	23	Trabajo en equipo (TE)	MB, B, R, M
	24	Empatía (EMP)	MB, B, R, M
	25	Cortesía (COR)	MB, B, R, M
Indicadores perceptuales	26	Flexibilidad (FL)	MB, B, R, M
	27	Compromiso con la organización (CMP)	MB, B, R, M
	28	Motivación (MT)	MB, B, R, M

Tabla 17. Diseño de los indicadores de competencia del Animador Turístico

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro como se muestra en la siguiente tabla.

Tarea 2. Diseño del mecanismo de recopilación de información

No.	Indicadores de resultados	Fuentes	Frecuencia
1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Registro Supervisor, Técnica 360°	Mensual

2	Cumplimiento. de indicadores. de costos y gastos (CCG)	Registro Económico	Mensual
3	Cumplimiento. del consumo. per cápita. clientes (CPC)	Registro Económico	Mensual
4	Quejas y reclamaciones (QR)	Dpto. Comercial, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
5	Resultados auditorías, inspecciones (RAI)	Registro Supervisor	Mensual
6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Dpto. Comercial, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
7	Cumplimiento estándares de calidad (CEC)	Técnica 360°	Mensual
8	Cursos recibidos (CR)	Dpto. RRHH	Trimestral
9	Participación en Fóruns, ANIR (PFA)	Especialista Ciencia y Técnica	Anual
10	Autopreparación (AUT)	Técnica 360°	Mensual

Tabla 18. Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de resultados del Animador Turístico

Tarea 3. Establecimiento de la correlación entre indicadores

Para poder establecer este paso se valoró el cargo de Animador Turístico en su contexto, partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa, la organización y los factores condicionantes en la entidad. Primeramente, se estableció la correlación con los indicadores de proceso teniendo en cuenta la influencia (alta, media, baja) de los indicadores del cargo y de competencias sobre los indicadores de proceso. Luego se procedió, planteando la influencia de los indicadores de condiciones sobre los indicadores del cargo y de competencias La información obtenida en las tablas de doble entrada se logra con la aplicación de tormentas de ideas a los expertos.

Tarea 4. Diseño del método para homologar indicadores

Para homologar los indicadores se utilizó como punto de partida las siguientes categorías de evaluación

Se establece como escala que: si el indicador supera su estado deseado en un 5% o más, se evalúa como superior; si no lo alcanza por más de un 5%, se evalúa como deficiente; y de lo contrario, se cataloga como aceptable.

Con el uso de la siguiente tabla se logra homologar los indicadores, quedando como se muestra a continuación, una vez se conozca el valor real alcanzado.

Tabla 19. Resultado de la homologación de los indicadores

No.	Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Cumplimiento contenido de trabajo	B	B	Aceptable
2	Cumplimiento. de indicadores. de costos y gastos	100%	91%	Deficiente
3	Cump. del consum. percáp. clientes	100%	100%	Aceptable
4	Quejas y reclamaciones	0	1	Deficiente
5	Resultados auditorías, inspecciones	B	B	Aceptable
6	Nivel satisfacción del cliente	95% o más	96%	Aceptable
7	Cumplimiento estándares de calidad	B	R	Aceptable
8	Cursos recibidos	1	0	Deficiente
9	Participación en Fóruns, ANIR	1	0	Deficiente
10	Autopreparación	B	B	Aceptable
11	Demostración práctica idiomática	B	B	Aceptable
12	Entrenamiento o curso de habilitación	MB	B	Aceptable
13	Conocimiento de la Cultura Cubana y Holguinera	B	M	Deficiente
14	Conocimiento de las Tradiciones y Costumbres de los países emisores	B	B	Aceptable
15	Organización del puesto	B	B	Aceptable
16	Apariencia personal e higiene	B	R	Aceptable
17	Orientación al cliente	B	R	Aceptable
18	Resistencia física y a la presión	B	B	Aceptable
19	Comunicación	B	M	Deficiente
20	Aptitudes para el Baile	B	B	Aceptable
21	Desenvolvimiento Escénico	MB	MB	Superior
22	Relaciones Interpersonales	B	B	Aceptable
23	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo	B	B	Aceptable
Continuación Tabla 19				
24	Solución de problemas ocasionales	B	B	Aceptable
25	Honestidad	B	B	Aceptable
26	Responsabilidad	B	B	Aceptable
27	Laboriosidad	B	R	Aceptable
28	Sentido de pertenencia	B	R	Aceptable
29	Ética profesional	B	R	Aceptable
30	Disciplina Laboral	B	B	Aceptable
31	Disposición a asumir nuevas tareas	B	B	Aceptable

32	Iniciativa	B	R	Aceptable
33	Trabajo en equipo	B	M	Deficiente
34	Empatía	B	M	Deficiente
35	Cortesía	B	B	Aceptable
36	Flexibilidad	100%	94%	Deficiente
37	Compromiso con la organización	100%	89%	Deficiente
38	Motivación	B	B	Aceptable

Los indicadores perceptuales no necesitan ser homologados puesto que los mismos se evalúan en la escala deseada. No obstante, todos los indicadores deben contar con un nivel de referencia o estado deseado.

Tarea 5. Diseño de la importancia relativa del indicador

A través de la utilización de método de Kendall se logra establecer la importancia relativa de los indicadores, llegando al consenso el equipo de trabajo que se haría este análisis dividiendo los indicadores en tres grupos según la semejanza y clasificación de éstos en: resultados, competencias cognitivas y competencias volitivas

Tabla 20. Diseño de la importancia relativa del indicador:

Clasificación	No.	Indicadores	Importancia relativa
Indicadores de cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo	0.11
	2	Cumplimiento. de indicadores. de costos y gastos	0.08
	3	Cumplimiento. del consumo. per cápita. clientes	0.08
Indicadores de calidad	4	Quejas y reclamaciones	0.14
	5	Resultados auditorías, inspecciones	0.19
	6	Nivel satisfacción del cliente	0.13
	7	Cumplimiento estándares de calidad	0.15
Indicadores de crecimiento y desarrollo	8	Cursos recibidos	0.05
	9	Participación en Fóruns, ANIR	0.03
	10	Autopreparación	0.04 $\Sigma=1$
Conocimientos requeridos para el cargo	11	Demostración práctica idiomática	0,09
	12	Entrenamiento o curso de habilitación	0,12
	13	Conocimiento de la Cultura Cubana y Holguinera	0,08
Continuación Tabla 20			

	14	Conocimiento de las Tradiciones y Costumbres de los países emisores	0,1
Habilidades requeridas para el cargo	15	Organización del puesto	0,06
	16	Apariencia personal e higiene	0,06
	17	Orientación al cliente	0,12
	18	Resistencia física y a la presión	0,03
	19	Comunicación	0,08
	20	Aptitudes para el Baile	0,08
	21	Desenvolvimiento Escénico	0,11
	22	Relaciones Interpersonales	0,08
	23	Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo	0,07
	24	Solución de problemas ocasionales	0,04 $\Sigma=1$
Valores	25	Honestidad	0.08
	26	Responsabilidad	0.08
	27	Laboriosidad	0.07
	28	Sentido de pertenencia	0.07
	29	Ética profesional	0.07
Indicadores complementarios de actitud	30	Disciplina Laboral	0.12
	31	Disposición a asumir nuevas tareas	0.10
	32	Iniciativa	0.11
	33	Trabajo en equipo	0.04
	34	Empatía	0.06
	35	Cortesía	0.08
Indicadores perceptuales	36	Flexibilidad	0.05
	37	Compromiso con la organización	0.05
	38	Motivación	0.02 $\Sigma=1$

Tarea 6. Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos

En esta fase se procede a poner en práctica todo lo diseñado en la fase anterior.

Recopilación de la información

Se realiza la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores

condicionantes, de acuerdo con los instrumentos generados en la Tarea 2, según método, frecuencia y fuentes diseñadas, realizando el análisis para el mes de junio 2015. Se revisan los informes de los controles internos en la gestión de la organización, así como en los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores. La información básica sobre evaluación la aportó el jefe inmediato superior y se tuvieron en cuenta otros criterios de referencia como el de los especialistas de las diferentes áreas y personal involucrado con dichas funciones del cargo, a partir de la aplicación de la Técnica 360° para la evaluación del desempeño.

Evaluación integral de los trabajadores

El equipo de evaluación ejecutó las tres tareas fundamentales diseñadas para este paso obteniéndose lo siguiente:

Homologar los indicadores

Se procedió de acuerdo con lo concebido en la **Tarea 4**, asegurando que todos los indicadores quedaran expresados en una misma escala, sobresaliendo los indicadores: CCG, QR, CR, PFA, CCH, COM, TE, EMP, FL, CMP, por ser evaluados como deficientes, mientras el indicador DE fue evaluado como superior, el resto de los indicadores resultaron evaluados de aceptables.

Ajuste de los indicadores

Se procede a ajustar los indicadores del cargo en función del estado de los indicadores de los procesos, de la organización y del grado de correlación con los mismos, utilizando las acciones de ajustes que se establecen y la evaluación de los procesos, indicadores de la organización, y factores condicionantes y la aplicación de tormentas de ideas a los expertos.

Integrar los indicadores

$$EIT = \frac{\sum_{i=1}^n Iri * Eai}{3} \quad (2.1)$$

EIT: evaluación Integral del trabajador

n: cantidad de indicadores del desempeño del cargo

Iri: importancia relativa del indicador i

Eai: evaluación ajustada del indicador i

Si Eai aceptable=3, deficiente=1, superior=5

Si $EIT \geq 4$ la evaluación integral del trabajador es superior

Si $2,5 \leq EIT < 4$ la evaluación integral del trabajador es aceptable

Si $EIT < 2,5$ la evaluación integral del trabajador es deficiente

EIT=

$$[(0.11*3)+(0.08*3)+(0.08*3)+(0.14*1)+(0.19*3)+(0.13*3)+(0.15*3)+(0.05*3)+(0.03*1)+(0.04*3)]+[(0.09*3)+(0.12*3)+(0.08*1)+(0.10*3)+(0.06*3)+(0.06*3)+(0.12*3)+(0.03*3)+(0.08*1)+(0.08*3)+(0.11*3)+(0.08*3)+(0.07*3)+(0.04*3)]+[(0.08*3)+(0.08*3)+(0.07*3)+(0.07*3)+(0.07*3)+(0.12*3)+(0.10*3)+(0.11*3)+(0.04*3)+(0.06*1)+(0.08*3)+(0.05*3)+(0.05*3)+(0.02*3)] = 8.20$$

$$EIT = \frac{2.66 + 3.38 + 2.88}{3} = \frac{8.92}{3} = 2.97333 \approx 2.97$$

Por tanto: Como la Evaluación Integral del Trabajador es igual a 2.97 y;

$2.5 < 2.97 < 4$, la EIT es Aceptable.

De esta forma debe proceder para el análisis del resto de los trabajadores.

Aquí culmina la aplicación parcial del procedimiento para la evaluación del desempeño.

A continuación, se muestra como se le da conectividad al procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2014) pero sólo con los resultados de la aplicación del procedimiento específico para el módulo de evaluación del desempeño.

Continuación de aplicación del procedimiento de Nieve Julbe (2014)

Fase 3. Evaluación y ajuste.

El objetivo es monitorear el comportamiento del sistema. Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios (tecnológicos, políticos, sociales y legislativos) y pueden implicar la transformación de las políticas del SGICH.

Paso 7. Evaluación.

A continuación, se comparan los resultados obtenidos antes y después de aplicado el procedimiento en el módulo de evaluación del desempeño.

Se toma como periodo actual a partir del 1 de enero y hasta el 31 de marzo del 2016, para compararlo con igual trimestre del año 2015

Indicadores para evaluar el desempeño individual

1. Índice de calidad de la evaluación

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Trabajadores evaluados de Satisfactorio (Desempeño Superior y Aceptable)	9	29	37	13	48	136
Total de trabajadores evaluados	10	32	39	13	52	146
Índice de calidad de la evaluación	90,00	90,63	94,87	100,00	92,31	93,15

Tabla 21 Índice de calidad de la evaluación. Fuente: elaboración propia

Este indicador se calcula teniendo en cuenta los trabajadores fijos de la entidad en las áreas reflejadas, tomando el segundo semestre del 2015. Como se puede apreciar, existen aún un grupo de trabajadores (10 en total) que deben trabajar en aspectos claves de su desempeño. Entre las competencias evaluadas las que más gravitan en el resultado desfavorable de estos trabajadores están relacionadas con aspectos como: la disciplina laboral, la orientación al cliente, la empatía y, en menor grado la capacidad de trabajo en equipo y el dominio de más de una lengua extranjera. Sin embargo, los resultados son favorables (93.15%), si se tiene en cuenta que es primera vez que la evaluación se realiza bajo este nuevo procedimiento.

2 Índice de conformidad con la evaluación

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
No de cat. conformes con la evaluación.	10	32	39	13	52	146
Total de categoría X Evaluados	10	32	39	13	52	146
Índice de conformidad con la evaluación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 22. Índice de conformidad con la evaluación. Fuente: elaboración propia

El total de trabajadores evaluados bajo el nuevo procedimiento estuvo de acuerdo, manifestaron - en correspondencia con esta aseveración - que la evaluación era cuantificable, y podían, por tanto ver con claridad los aspectos evaluados (incluso ellos mismos participaron en la aprobación de las competencias) , que se eliminaba la subjetividad , y por tanto efectos negativos que se apreciaban como el efecto halo y primacía, lo que afectaba , sobre todo a los trabajadores con desempeño superior que no sobresalían del resto. Alegaron también, que cuando un indicador se evaluaba de deficiente, sabían lo que tenían

que hacer para elevar esa calificación y la entidad les brindaba – dado el caso - la capacitación adecuada para resolver el problema.

3. Impacto en la disminución del número de quejas por desempeño

	Recepción	A llaves	Cocina	Animación	ByA	Total
Total de quejas recibidas por desempeño primer trimestre 2015	5	6	12	5	10	38
Total de quejas recibidas por desempeño primer trimestre 2016	1	3	2	1	3	10
Disminución de número de quejas por desempeño	4	3	10	4	7	28

Tabla 23. Comportamiento del número de quejas por desempeño. Fuente: elaboración propia

Al cierre del primer trimestre del 2016, se pudo constatar que había 28 quejas menos relacionadas con el desempeño que en igual período del año anterior, los problemas que aún subsisten están relacionados con el dominio de más de un idioma (sobre todo el alemán), la iniciativa, al dar respuestas y soluciones creativas a las peticiones de los clientes y la responsabilidad, elementos que están bien identificados y se trabaja en base a erradicarlos paulatinamente.

Paso 8. Ajuste.

Con el resultado de la aplicación del procedimiento, se reúnen de nuevo los expertos y se ajustan los valores fijados para el módulo evaluación del desempeño.

Indicadores	Estado propuesto antes de aplicar el procedimiento	Estado obtenido con la aplicación del procedimiento	Estado ajustado luego de aplicado el procedimiento
Índice de calidad de la evaluación:	80%	93.15%	95%
Índice de conformidad con la evaluación:	85%	100%	100%
Número de quejas por desempeño: disminución 50% en relación a igual período anterior.	50% menos que igual período anterior	73.69 % menos	75%

Tabla 24. Ajuste de los indicadores. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones:

1. De los diferentes modelos de sistemas de gestión integrada de capital humano estudiados se desprenden regularidades como: la necesidad de integrar todos los sistemas que se empleen en las organizaciones con vista a actuar sobre el recurso más importante y mover su conducta en función de lograr las metas de la organización y el decisivo el papel de las competencias que este capital humano posee, no solo aquellas que implican el hacer, sino también, las que permiten el cómo hacer de manera que se logren las metas propuestas
2. Derivado del análisis de los procedimientos existentes para realizar diagnósticos al sistema de gestión integrado de capital humano, y luego de analizar sus aportes y limitaciones, se aplica el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010), ya que el mismo se distingue entre los demás por presentar procedimientos específicos para cada módulo del SGICH, basados en la familia de normas cubanas NC 3000:2007, permite perfeccionar dichos procesos y plantea indicadores para evaluar el proceso de mejora. Al procedimiento se le realizaron adecuaciones en sus pasos y tareas, y se le añadieron índices adaptados al objeto de estudio
3. Al evaluar el sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca resultó que este tiene un desarrollo medio
4. Las causas que más inciden en este resultado son que: No están determinadas las competencias por lo que los restantes procesos se ven afectados como selección de personal, la evaluación del desempeño, y la capacitación que no tiene en cuenta la brecha entre las competencias deseadas y las reales, no existe un manual de SGICH, por lo que no existe integración entre los diferentes módulos
5. Se trazan las estrategias y los planes de medidas para resolver los problemas existentes y se desarrolla el procedimiento específico de evaluación del desempeño, donde se aplica parcialmente un procedimiento diseñado al efecto por Leyva del Toro (2014) que ya ha sido validado en instalaciones del turismo
6. Con esta aplicación se obtuvo un incremento de 93.15% en la calidad de la evaluación del desempeño, un 100% en el índice de conformidad con la evaluación y una disminución de un 73.59 % de las quejas de los clientes por causa del desempeño.

Recomendaciones:

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Cumplir con el cronograma de implantación del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca
2. Tener en cuenta, para ello, las estrategias y el plan de medidas que resultaron del diagnóstico aplicado a dicho sistema
3. Luego de implantado el sistema mantener un monitoreo constante de los indicadores para garantizar la mejora.
4. Divulgar los resultados y experiencias obtenidas en la investigación, para contribuir a su generalización, en primera instancia en la marca “Brisas “
5. Aprovechar las bondades del procedimiento como una herramienta que puede ser empleada como parte de la renovación del Perfeccionamiento Empresarial en el turismo

Bibliografía

1. Albrecht, K. & Zenke, R. (1992). La revolución del servicio, Serie empresarial, Ed. Legis, Colombia Alhama Belamaric, R. y Martínez Núñez, T. Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento integrador. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana, 2006.
2. Ayala Castro, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana, Cuba.
3. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.
4. Beer, M. y otros (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid: Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
5. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
6. Casanueva Rocha, C. y otros, (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide 2000. Madrid, España.
7. Cavero C., E. (2004). La calidad retos actuales. Disponible en <http://www.calidadlatina.com>. Consultado septiembre 2014
8. Chase, R. y otros, (2000). Administración de operaciones. (8va edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Santa Fe de Bogotá, D.C, Colombia
9. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw Hill,
10. _____. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
11. _____. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.
12. Conde Pérez, E. M. (2003). Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
13. Cuesta Santos, A. (2010a). Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá: ECOE Ediciones.

14. _____. (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana.
15. _____.(1999) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia, 1999
16. Cooper, C; Fletcher, J; Gilbert, D y Wanhill, S. (2003). Tourism: principles and practice.Essex-England: Longman Group. USA.
17. Decreto Ley 281/2008. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Capítulo IV Atención al hombre. 2008.
18. Delgado Pérez, E. y Reynaldo Velázquez Zaldívar. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín, 2002.
19. Desoft; S.A. (2002). Las Empresas dedicadas a la Gestión Hotelera. Disponible en: <http://www.desoftsa.com>. Consultado noviembre 2014
20. Expósito Ibáñez, (2015). Propuesta de mejora al proceso de Comunicación Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción del título de Licenciado en Turismo.
21. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Consejo de Ministros, Decreto No. 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultado octubre 2014
22. García Expósito A. (2013). Análisis del proceso de Comunicación Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo
23. García Buades, E. (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
24. González Naranjo Y. (2011). Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguin
25. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios, 1992.

26. Hernández Junco, V (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
27. Irons, K. (2003). Entender las expectativas reales de los clientes en servicios. Disponible en <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Marketing%20y%20CRM/Entender%20las%20Expectativas%20de%20los%20Clientes.doc>. Consultado octubre 2014
28. Leyva Del Toro, C. (2015). Tecnología para la Evaluación del Desempeño Individual. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
29. Lozano González, O. (2001). La naturaleza del mejoramiento continuo. Revista Productividad, año VI, No 39. SINTEC. Consultores México.
30. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
31. Martínez Ramírez, (2014). Procedimiento para la comunicación interna de la gestión de capital humano. Aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo
32. Ministerio del Turismo, MINTUR (2007). Resolución 71: “Evaluación del Desempeño”. La Habana. Cuba.
33. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2007). Resolución No. 21: “La evaluación del desempeño del trabajador”. Ciudad de La Habana, Cuba. p.6.
34. _____. (2006): “Reglamento sobre la capacitación y desarrollo de los recursos humanos”, Resolución 29 del 2006, MTSS, de 12 de enero de 2006, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
35. _____. (2005). Resolución No. 8: “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”, La Habana, 1ro de marzo de 2005.

36. _____. (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Resolución 21/1999, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana.
37. Monagas Docal, M (2012). El Capital Intelectual en las empresas hoteleras. Procedimiento para su medición. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
38. Monteagudo Martínez, (2014) Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo
39. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana
40. _____. (2006). Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE. La Habana: Editorial ISPJAE
41. MTSS. Resolución 27/2006. Reglamento general sobre la organización del salario. 2006.
42. Nieves Julbe, A. F (2010). Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
43. Noda Hernández, M.E.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2004). La Satisfacción del cliente interno, piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del sector metalúrgico. Revista Minería y Geología Vol. XX, Nro. 3.
44. Oficina Nacional de Normalización NC ISO 9000: 2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
45. _____. NC ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
46. _____. NC ISO 9004: 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

47. 36. Norma Cubana ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.
48. _____. NC 18000:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Vocabulario. ISC 13.100; 01.040.13. Primera edición. La Habana, Cuba, 2005.
49. _____. NC 18001:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Requisitos. ISC 13.100. Primera edición. La Habana, Cuba, 2005.
50. _____. NC 18002:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Directrices para la implantación de la NC 18001. ISC 13.100; 01.120. Primera edición. La Habana, Cuba, 2005.
51. _____. NC 18011:2005 Seguridad y Salud en el Trabajo-Directrices Generales para la Evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Proceso de Auditoría. ISC 13.100; 01.020.10. Primera edición. La Habana, Cuba, 2005.
52. _____. NC 19-00-04: 1989. Sistemas de normas de Protección e Higiene del Trabajo. Organización.
53. _____. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
54. _____. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
55. _____. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.
56. Partido Comunista de Cuba (2010): "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.

57. Pérez Campdesuñer. R. (2006). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
58. Pérez Fernández de Velazco, J. (1995). Sistema de medición de la satisfacción del cliente. Boletín de Informe del Colegio Oficial de Ingeniería Industrial de Madrid, Nro. 440.España.
59. Puchol, L. Dirección y Gestión de recursos humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva. 1995.
60. Rondón, M. y Pérez, C, Metodología para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos e implementación de un sistema. Su aplicación en la agencia de viajes Cubatur, Holguín. 2004, Universidad de Holguín.
61. Ruiz-Olalla Corcuera, M.C. (2002). Gestión de la calidad en el servicio a través de indicadores externos. España. Disponible en <http://www.campus.com/leccion/calidadserv>. Consultado octubre 2014
62. Sánchez Augier, L. y otros (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Monografía Universidad de Holguín.
63. Sánchez Rodríguez; A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
64. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la Realización de AUDITORIAS DE RECURSOS HUMANOS. Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en gestión de Recursos Humanos. ISPJAE. Ciudad de La Habana. 148P.
65. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.

Anexos

Anexo 1 Módulos o procesos del sistema de gestión integrada de capital humano

Módulo o proceso	Definición
1. Selección e integración (SI)	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 (NC 3000: 2007)
2. Evaluación del Desempeño (ED)	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 servicio. Proceso continuo y simultáneo de capacitación, dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior (NC 3000:2007)
3. Capacitación y Desarrollo (CD)	Proceso continuo y sistemático, que basado en el diagnóstico de las competencias laborales y las necesidades de cada trabajador alineado con los objetivos y la estrategia de la organización: permite la preparación, superación y desarrollo del personal, para mejorar las competencias y la calidad de las funciones del puesto de trabajo, promover el personal a cargos de categoría superior, así como asumir los cambios y transformaciones que se producen en la organización dado por los cambios científicos técnicos y organizativos (Definición adaptada de Marrero Fornaris, Resolución No. 29/06, NC 3000:2007, Martínez Bermúdez 2007)
4. Estimulación moral y material (EMM)	Estimulación material: 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 de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo es el elemento principal de la estimulación material. Estimulación moral: 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 (NC 3000:2007)

Anexo 1 Módulos o procesos del sistema de gestión integrada de capital humano (Continuación)

Módulo o proceso	Definición
5. Organización del Trabajo (OT)	Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos 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. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización (NC 3000:2007)
6. Comunicación Institucional (CI)	Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos (trabajadores), que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (NC 3000:2007).
7. Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo (GSST)	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. (NC 3000: 2007)
8. Autocontrol	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 del capital humano. (NC 3000: 2007)
9. Competencias Laborales (CL)	Conjunto sinérgico de conocimientos de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño laboral superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean medibles y que contribuyan a los objetivos de la organización. (NC 3000: 2007)

Anexo 2 Instrumento para evaluar el enfoque estratégico de la organización.

Enfoque Estratégico	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
	1. Está definida la misión visión y valores compartidos?			12	Si, se encuentran definidas
	2. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?			12	Si, los objetivos se establecen y se chequea su cumplimiento en las etapas de mediano, largo y corto plazo
	3. ¿Se realiza planeación estratégica en general?			12	Si, existen planes a largo plazo pero son flexibles a los cambios
	4. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?	6	1	5	Fue satisfactorio, pero no se evalúa desde el año 2014.
	5. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?			12	Posee alto dominio
	6. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno			12	Si, existe una matriz DAFO.
	7. Se realizan la actualización sistemática de la estrategia de la organización		1	11	Se realiza pero debe hacerse mas hincapié en las tendencias del turismo en el mundo
	8. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección			12	Si, en la empresa es una práctica la dirección por objetivos
	9. La estrategia es clara y congruente con la visión		3	9	Es clara, pero aún le faltan aspectos para una mayor concordancia con la visión
	10. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva			12	Si. Se avala con los reconocimientos y premios obtenidos por sus resultados
	11. Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales	2	5	5	No, sólo de algunos
	12. Considera la organización el SGICH y el control interno en la planeación estratégica			12	Ambos se consideran dentro de la planeación estratégica
Totales	8	10	126	Observación: 12 preguntasx12 votos/pregunta=144votos	
Porcientos	5.6	6.9	87.5		

Anexo 3. Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de muestra se consideró como población la plantilla cubierta por los contratos indeterminados (272) más 8 adiestrados y quince trabajadores que como promedio, sin importar la estacionalidad son contratados bajo la figura del contrato determinado, dando un total de 295 trabajadores. Una vez definida la población de 295 trabajadores se procedió a calcular el tamaño de la muestra, para ello se tuvo en cuenta que la población es finita ($N < 1000$) para un nivel de confianza (NC) del 90%, una probabilidad de ocurrencia (p) del 50% y una proporción de error permisible del 10%, dando como resultado un tamaño de muestra igual a 74 trabajadores.

La expresión de cálculo utilizada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$N = \frac{4 * p * q * N}{d^2(N-1) + 4 * p * q} = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 295}{(0,1)^2(294) + 4 * 0,5 * 0,5} = 74,87 \approx 74 \text{ trabajadores}$$

Después de calculado el tamaño de la muestra se procedió a aplicar un muestro estratificado definiendo un estrato de dirigentes y mandos intermedios y otro de trabajadores de servicio y obreros pues de esta forma se obtenía información desde los dos puntos de vista que interesaban a los objetivos de la investigación.

La expresión de cálculo utilizada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n_e = n * \left(\frac{N_e}{N} \right)$$

Donde:

n_e : tamaño de la muestra en el estrato

n : tamaño de la muestra :74

N_e : tamaño del estrato

N : tamaño de la población: 295

	Dirigentes y mandos intermedios	Obreros y trabajadores de servicio
Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional	47	248
Resultados del muestreo	12	62

Anexo 4 Resultados encuesta para evaluar la cultura organizacional

Preguntas	DIRIGENTES Y MANDOS					OBREROS Y TRABAJ. DE SERVICIO					TOTALES					A+TA	%
	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA		
1	0	0	0	7	5	5	12	6	21	18	5	12	6	28	23	51	68.92
2	0	0	0	2	10	0	0	0	10	52	0	0	0	12	62	74	100.00
3	0	2	0	3	7	0	0	1	35	26	0	2	1	38	33	71	95.95
4	0	0	0	6	6	0	0	0	12	50	0	0	0	18	56	74	100.00
5	0	0	0	10	2	9	15	0	29	9	9	15	0	39	11	50	67.57
6	0	3	2	5	2	0	22	0	25	15	0	25	2	30	17	47	63.51
7	0	0	0	0	12	0	0	0	11	51	0	0	0	11	63	74	100.00
8	0	0	0	0	12	0	0	0	12	50	0	0	0	12	62	74	100.00
9	0	2	0	7	3	2	14	6	19	21	2	16	6	26	24	50	67.57
10	0	0	0	5	7	0	0	0	26	36	0	0	0	31	43	74	100.00
Total	0	7	2	45	66	16	63	13	200	328	16	70	15	245	394	639	86.35

1 Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa

2 El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico

3 Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad

4 El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes

5 En la empresa se les da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los planes de producción

6 Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.

7 El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.

8 El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.

9 La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad

10 Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor

Anexo 5 Instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Observaciones									
Cultura Directivos	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado? 2. ¿Sus superiores tienen confianza en usted? 3. ¿Usted tienen confianza en sus subordinados? 4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical? 5. ¿Su estilo para dirigir es democrático? 6. ¿Realiza la función de control con frecuencia? 7. ¿Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados? 8. ¿Considera que en su área hay trabajo en equipo?		0	12	Cultura directivos 8 preguntas x 12 votos/ pregunta = 96 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>12</td> <td>0</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>12.5</td> <td>0</td> <td>87.5</td> </tr> </tbody> </table>	Bajo	Medio	Alto	12	0	84	12.5	0	87.5
Bajo	Medio	Alto												
12	0	84												
12.5	0	87.5												
Competencias laborales	1. ¿Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige? 2. ¿Considera que posee la experiencia requerida para el cargo? 3. ¿Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo? 4. ¿La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción? 5. ¿Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento?		2	10	Competencias de los directivos 5 preguntas x 12 votos/ pregunta = 60 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>8.33</td> <td>91.67</td> </tr> </tbody> </table>	Bajo	Medio	Alto	0	5	55	0	8.33	91.67
Bajo	Medio	Alto												
0	5	55												
0	8.33	91.67												

Anexo 6 Resultado de la encuesta de utilidad de los canales de comunicación existentes en la organización

Canales de comunicación	Dirigentes y Mandos Intermedios						Trabajadores y Obreros de servicio					
	Útil		Muy útil		Poco útil		Útil		Muy útil		Poco útil	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Reuniones	9	75,00	3	25,00	0	0,00	25	40,32	12	19,35	25	40,32
Asambleas Sindicales	7	58,33	5	41,67	0	0,00	25	40,32	35	56,45	2	3,23
Encuestas	4	33,33	5	41,67	3	25,00	15	24,19	10	16,13	37	59,68
Entrevistas	6	50,00	6	50,00	0	0,00	32	51,61	15	24,19	15	24,19
Matutinos	9	75,00	3	25,00	0	0,00	48	77,42	9	14,52	5	8,06
Rumores	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	62	100,00
Murales	5	41,67	5	41,67	2	16,67	26	41,94	12	19,35	24	38,71
Cartas	3	25,00	3	25,00	6	50,00	0	0,00	0	0,00	62	100,00
Memorándums	2	16,67	10	83,33	0	0,00	48	77,42	14	22,58	0	0,00
Teléfono	1	8,33	12	100,00	0	0,00	32	51,61	10	16,13	20	32,26
Correo electrónico	0	0,00	12	100,00	0	0,00	10	16,13	0	0,00	52	83,87
Intranet	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	62	100,00
Encuentros informales	1	8,33	11	91,67	0	0,00	45	72,58	16	25,81	1	1,61
Trunking	2	16,67	10	83,33	0	0,00	42	67,74	18	29,03	2	3,23

Anexo No 7 Resultados de la aplicación del Instrumento para el diagnóstico de los procesos del sistema de gestión integrada de capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca

Módulo o proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
1. Selección e Integración	1. ¿Cuentan con un procedimiento para la selección e Integración de los empleados?		7		Si pero tiene insuficiencias
	2. ¿Se desarrolla esta actividad en la empresa?		7		Si. Pero aún no se tienen en cuenta las competencias para la selección
2. Evaluación del Desempeño	3. ¿Cuentan con un procedimiento para la evaluación del desempeño?		7		Sí, no se realiza por competencias
	4. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta los indicadores para cada cargo?		7		No, sólo algunos indicadores
	5. ¿Hay satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza?	2	5		No, sobre todo los de alto desempeño no se sienten reconocidos
3. Capacitación y Desarrollo	6. ¿Cuentan con un procedimiento para la capacitación?		7		Si. Existe un procedimiento
	7. ¿Está elaborado el Plan de capacitación de los trabajadores sobre la base del DNA?		7		Si. Pero este DNA no tiene en cuenta la brecha entre las competencias deseadas y reales
	8. ¿Hay satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores?		7		No del todo pues a veces no están dirigidos a los puntos débiles

Anexo No 7 (Continuación)

Módulo o proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
4. Estimulación moral y material	9. ¿Cuentan con un procedimiento para la compensación de los trabajadores?			7	Si pero debe mejorarse
	10. ¿Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS?			7	Si pero son insuficientes
	11. ¿Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales?			7	Si pero aún no se definen en su totalidad.
	12. ¿Están correctamente aplicados?			7	Si pero son insuficientes
	13. ¿Hay satisfacción con la estimulación moral y material?		7		Aún hay que trabajar con la estimulación moral
5. Organización del Trabajo	14. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo?		2	5	Si
	15. ¿Está implantada la normación del trabajo en la organización		1	6	En algunas áreas factibles
	16. ¿Está correctamente aplicada la normación del Trabajo?		7		Si
	17. ¿Existen estudios de organización del trabajo en la organización?		7		Existen, pero no con la sistematicidad esperada
	18. ¿Los indicadores de productividad y la correlación Salario Medio son positivos			7	Si
6. Comunicación Institucional	19. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar la información y control del SGICH?	7			No
	20. ¿Hay satisfacción con los mecanismos de información y comunicación empleados?		7		Sí, pero no existe un manual de comunicación
	21. ¿Están definida la misión, la visión y los valores compartidos en la entidad?		7		Sí, pero a veces no se enfoca a los cambios

Anexo No 7 (Continuación)

Módulo o proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
7. Seguridad y Salud del Trabajo	22. ¿Existe un procedimiento para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores			7	Si
	23. ¿Se encuentra implantado el procedimiento?			7	Si
	24. ¿Hay satisfacción con las condiciones de trabajo por parte de los trabajadores?			7	Si
	25. ¿Está elaborado el manual de Seguridad y Salud del Trabajo?			7	Si
	26. ¿Esta actualizado el proceso de evaluación de riesgos, así como el Plan de medidas para su solución?			7	Si
8. Competencias laborales	27. ¿Están definidas las competencias de la organización?		7		Si
	28. ¿Están definidas las competencias de los procesos de la organización?		7		Si
	29. ¿Están definidas las competencias de los puestos de trabajo?		7		Están definidas las de algunas áreas
	30. ¿Existe un procedimiento para definir las competencias de la organización, de los procesos y de los puestos de trabajo?		7		Está en proceso de elaboración
9. Autocontrol	31. ¿Cuentan con un procedimiento para realizar el autocontrol del SGICH?		7		Está en proceso de elaboración
	32. ¿Hay cumplimiento con lo previsto?		7		Si se cumplen con las etapas del cronograma
	33. ¿Cuentan con un sistema de control e información de las visitas e inspecciones realizadas?		7		pero no se es sistemático en su consecución
	34. ¿Hay un comportamiento favorable en el estado de cumplimiento de las medidas resultantes de las visitas o inspecciones?		7		y el estado de cumplimiento de medidas no tiene el dinamismo que requiere
	35. ¿Está constituido y aprobado el comité de control multidisciplinario?			7	Si
	36. ¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol?		7		Si pero debe ser mejorado

B	M	A	Total (SGICH)
9	155	88	252
3,57	61,51	34,92	100,00

Anexo 8 Indicadores seleccionados por los expertos para evaluar el sistema

No	Indicadores	Fórmula	Nivel de referencia
Indicadores para medir la variable Selección y Desarrollo			
1	Razón de selección	$RS = \frac{\text{No Candidatos Válidos}}{\text{No Total de Candidatos}}$	Expresa la cantidad de trabajadores, con las competencias requeridas respecto al total de candidatos presentados
2	Grado de cumplimiento del proceso de selección	$CS = \frac{\text{Trab. Seleccionados según proceso establecido}}{\text{Total de Trab. Seleccionados}}$	Evaluar cumplimiento del proceso de selección según el proceso establecido. Valor máximo 100%, o sea que se han cumplido las tareas previstas en el proceso.
Indicadores para evaluar el desempeño individual por competencias			
1	Índice de calidad de la evaluación	$IEC = \frac{\text{No Categoría . eval. Satisfactorio}}{\text{Total Categoría . evaluados}}$	Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales. Valor máximo 100%, o sea que todos los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser evaluados han obtenido evaluación satisfactoria.
2	Índice de conformidad con la evaluación	$IConf = \frac{\text{No Categoría X conform. con eval.}}{\text{Total de Categoría X evaluados}}$	Evaluar la satisfacción individual con la evaluación del desempeño realizada. Valor máximo 100%, o sea que los trabajadores están conformes con la evaluación.
3	Comportamiento de quejas por desempeño	$Qd = \frac{Qd_2 - Qd_1}{Qd_1} * 100\%$	Donde Qd= quejas por desempeño laboral; Qd1= quejas por desempeño en el período anterior; Qd2= quejas por desempeño período actual

Anexo 8 (Continuación)

Indicadores para medir la variable Capacitación y Desarrollo

1	Nivel de participación capacitación y desarrollo(NPCD)	$\text{NPCD} = (\text{PR} / \text{Tt}) \times 100$ PR: Participantes Reales. Tt: Total de trabajadores	Mostrar el porciento del personal que participa en la formación con respecto al total de trabajadores.
---	--	---	--

Indicadores para medir la estimulación moral y material

1	Correlación salario medio-productividad	$\text{CSm-Pt} = \Delta\text{Sm} / \Delta\text{Pt}$ ΔSm: Variación del salario medio ΔPt: Variación de la productividad del trabajo	Expresa en qué medida crece la productividad con respecto al salario medio
---	---	--	--

Indicadores para medir la organización del trabajo

1	Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)	$\text{AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TDNP}}{480} \cdot 100$	Expresa el porciento de aprovechamiento de la jornada laboral. Valor a obtener por encima del 85% , pero es necesario ir en busca de elevar la misma
2	Correlación trabajadores/ turistas días	$\text{Aft} = \frac{\sum_1^n \text{Trabajadores/días}}{\sum_1^n \text{Turistas/días}}$	Se obtiene la cantidad de trabajadores en relación con los niveles de ocupación, debe ser menos que 0.50

Indicadores para la evaluación de la Gestión de la seguridad y salud ocupacional

1	Índice de eliminación de condiciones Inseguras	$\text{IECI} = (\text{CIE} / \text{CIPE}) \cdot 100$ CIE: condiciones inseguras eliminadas. CIPE: condiciones inseguras planificadas a eliminar	Evaluar cumplimiento del plan de medidas. Valor máximo 100%o sea que se han eliminado las condiciones inseguras planificadas
2	Índice de accidentalidad	$\text{IA} = (\text{CA}_2 - \text{CA}_1) / \text{CA}_1$ CA _i cantidad de accidentes ocurridos (actual y anterior)	Evaluar comportamiento de la accidentalidad. Debe tomar valores negativos
3	Índice de incidentalidad	$\text{II} = (\text{CI}_2 - \text{CI}_1) / \text{CI}_1$ CI _i cantidad de incidentes ocurridos (actual y anterior)	Evaluar comportamiento de la incidentalidad.

Anexo No 8. (Continuación)**Indicadores para medir las competencias laborales**

1	Nivel de competencia del trabajador (NCI):	$NCI = \sum [(Corti / TCcj)] / Ttb \times 100$ <p>Corti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador. Ttb: Total de trabajadores evaluad</p>	<p>Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización 4</p> <p>El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: Deficiente (D): menos del 70%, Satisfactorio (S): del 70 al 89,9%, Destacado (E): mayor o igual al 90%. Este indicador puede emplearse también para los procesos de la organización</p>
2	Índice de cargos con competencias (ICC)	$ICC = CC / TC$ <p>CC: cargos con competencias elaboradas TC: total de cargos de la organización</p>	<p>Expresa la cantidad de cargos que cumplen con los requisitos de tener definidas las competencias laborales respecto al total de cargos existentes. Valor máximo 100%</p>

Anexo 9. Procedimiento para la evaluación del desempeño.

