



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

Trabajo de Diploma

Santiago de Cuba

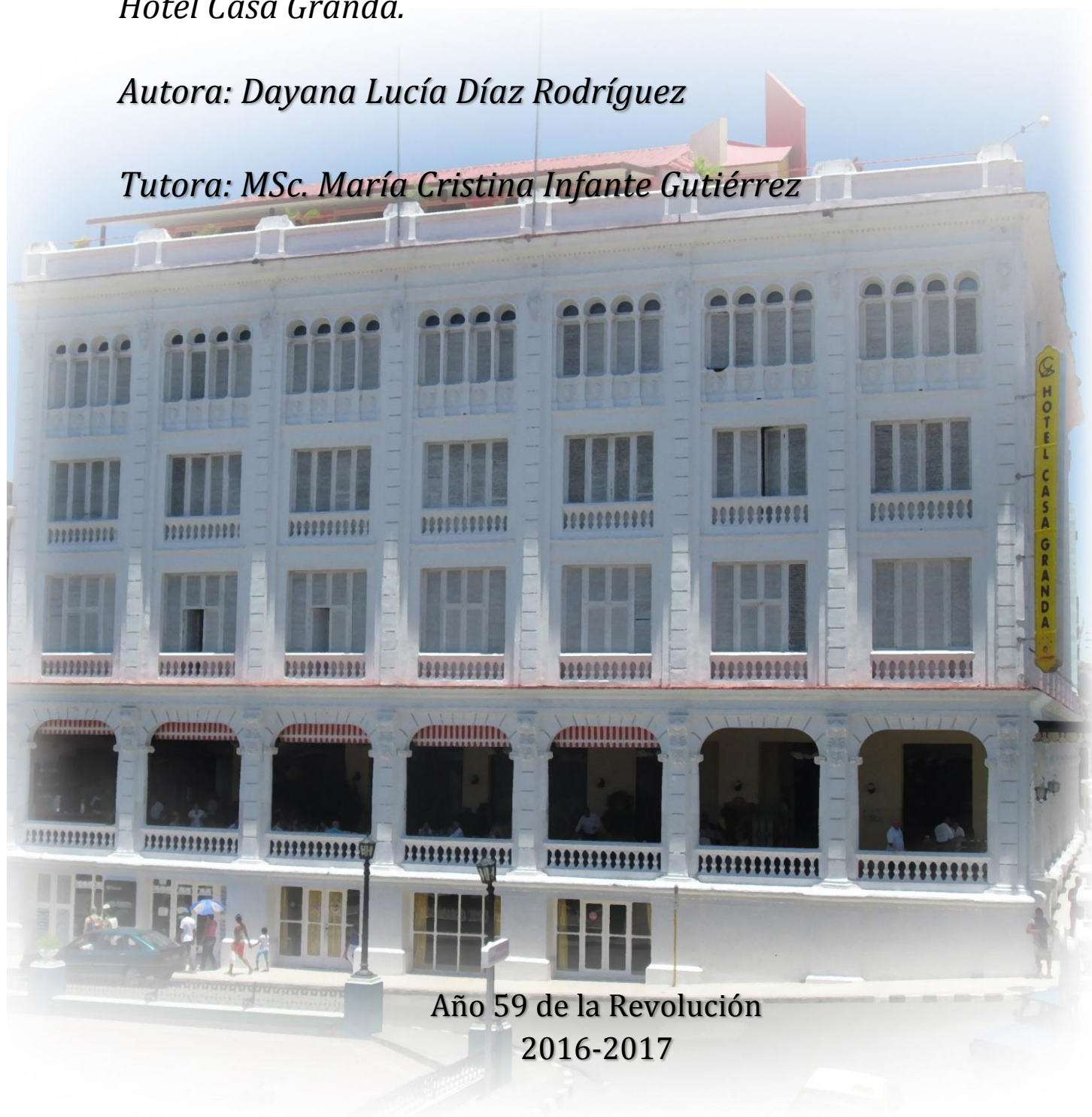
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis en opción al título de Licenciado(a) en Economía

Título: Evaluación de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Casa Granda.

Autora: Dayana Lucía Díaz Rodríguez

Tutora: MSc. María Cristina Infante Gutiérrez



**Año 59 de la Revolución
2016-2017**

Dedicatoria

La vida se vuelve más interesante cuando existen metas que lograr, y se vuelve mejor aun cuando esas metas se logran.

Esta tesis está dedicada a esas personas que están junto a mí siempre que los necesito, en los días soleados y en los días lluviosos, en los días de felicidad y en los días de tristezas, a:

- ❖ Mi mamá
- ❖ Mi papá Manuel
- ❖ Mi papá Héctor
- ❖ Mis abuelos
- ❖ Mis tías
- ❖ Mis hermanos
- ❖ En fin, a toda mi familia por apoyarme siempre.
- ❖ A mi tutora y amiga María Cristina Infante Gutiérrez.

Agradecimientos

- ❖ A mi familia principalmente a mi mami por apoyarme siempre en mis decisiones y por ser simplemente ella.
- ❖ A mi abuela Esir por su dedicación y su amor.
- ❖ A María Cristina por toda su ayuda y su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.
- ❖ A todos los profesores que contribuyeron a mi formación académica, especialmente a Javier Díaz Pozo, María Díaz, Rosalía Martínez, Gisela Riquenes.
- ❖ A Elizabeth por ser mi hermana de todos los tiempos y estar siempre conmigo.
- ❖ A mi prima Adriana.
- ❖ A los trabajadores del hotel Casa Granda, en particular a Eddy y Luvia por todo su tiempo y compromiso.
- ❖ A todos mis compañeros de aula, gracias por todos los momentos compartidos.

Muchas Gracias

Pensamiento

*“La clave de una gestión acertada en las organizaciones está
en las personas que participan en ella”*

Paulo Coelho

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Tendencias actuales de la gestión del capital humano | 4 |
| 1.1 Capital Humano. Conceptos | 4 |
| 1.2 Gestión del capital humano | 5 |
| 1.3 Evolución de la gestión del capital humano | 7 |
| 1.4 Funciones, necesidad, objetivo e importancia de la GCH | 9 |
| 1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano | 11 |
| 1.6 Generalidades del enfoque de procesos | 15 |
| 1.7 La gestión del capital humano en Cuba. Actualidad | 16 |
| 1.8 Modelos Tradicionales de Gestión del Capital Humano | 18 |
| | |
| Capítulo II: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización | 21 |
| 2.1 Fase Preparatoria | 23 |
| 2.2 Etapa I. Diagnóstico | 23 |
| 2.2.1 Caracterización de la empresa..... | 23 |
| 2.2.2 Caracterización del capital humano..... | 23 |
| 2.2.3 Diagnóstico de los factores influyentes..... | 24 |
| 2.3 Etapa II. Análisis y evaluación de los procesos del SGICH | 24 |
| 2.3.1 Proceso Clave. Incorporación del personal | 25 |
| 2.3.2 Proceso Clave: Desarrollo del capital humano..... | 29 |
| 2.3.3 Proceso de soporte: Comunicación Institucional..... | 34 |
| 2.3.4 Proceso estratégico: Autocontrol..... | 34 |
| 2.3.5 Parámetros para la evaluación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.. | 35 |
| 2.4 Etapa III: Revisión y mejora del SGICH | 36 |
| 2.4.1 Análisis DAFO..... | 36 |
| 2.4.2 Propuesta de mejoras..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo III: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización..... | 37 |
| 3.1 Etapa I. Diagnóstico..... | 37 |
| 3.1.1 Caracterización del hotel Casa Granda..... | 37 |
| 3.1.2 Caracterización del capital humano..... | 41 |
| 3.1.3 Diagnóstico de los factores influyentes..... | 43 |
| 3.2 ETAPA II. Análisis y evaluación de los procesos del SGICH..... | 44 |
| 3.2.1 Incorporación del personal..... | 44 |
| 3.2.2 Desarrollo del capital humano..... | 47 |
| 3.3 Etapa III. Revisión y mejora del SGICH..... | 51 |
| 3.3.1 Análisis DAFO..... | 51 |
| 3.3.2 Elaboración de la estrategia..... | 53 |
| 3.3.3 Propuesta de mejoras..... | 55 |
| Conclusiones..... | 56 |
| Recomendaciones..... | 57 |
| Bibliografía..... | 58 |
| Anexos | |

Resumen

La presente investigación se realiza en el hotel Casa Granda en Santiago de Cuba, cuyo objetivo fundamental es aplicar un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en aras de contribuir a su perfeccionamiento.

En el desarrollo de la misma se emplean métodos y técnicas tales como el análisis y síntesis, el método histórico-lógico y el método inductivo-deductivo. También se utilizan entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas, además de programas computacionales como el SPSS 22.0, Decisión, Microsoft Excel y la Tecnología del Diagnóstico diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas NC 3000/2007.

La investigación desarrollada permitió evaluar la situación actual de los procesos claves que conforman el sistema de gestión del capital humano, partiendo de estos resultados se presenta una propuesta de mejoras encaminada a atenuar las dificultades detectadas, lo que permitirá que el recurso humano constituya una de las alternativas más idóneas en el esfuerzo de lograr un mayor rendimiento, eficiencia y eficacia.

Abstract

This investigation it is been developed at Casa Granda hotel, located in Santiago de Cuba city. Our main aim is to apply a methodological procedure for the evaluation of the human resources in order to contribute to its perfecting.

In this research some methods and techniques such as analysis and synthesis, the historic logical method and the inductive deductive method have been applied. Besides, some interviews, experts' criteria, opinion polls, direct observation and brainstorming have been used, including SPSS 22.0, Decisión Software, Microsoft Excel and the Technology of the Diagnosis designed and validated by the Department of Labor and Social Security, according to the Cuban standards NC 3000/2007.

This investigation enabled evaluating the present-day situation of the keys processes that conform the system of Human Resources Management. Starting from this, some proposals of improvements are presented, in order to attenuate the detected problems to achieve a better performance, efficiency and efficacy.

Introducción

Antecedentes y estado actual de la temática:

La sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad.

La gestión de los recursos humanos en Cuba, como parte del proceso de perfeccionamiento, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características de Cuba. Aunque la tendencia actual es concebirla como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, entrando a desempeñar un rol de significativa importancia cada uno de sus requisitos para lograr la integración interna y externa que exige el modelo.

El Ministerio del Turismo (Mintur) ha declarado la necesidad de generar un procedimiento para la medición y evaluación de la gestión del capital humano a partir de la utilización de indicadores propios de la actividad como instrumentos de gestión, que generen información útil para el proceso de toma de decisiones y faciliten el monitoreo del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El hotel Casa Granda, preferido por los que visitan la ciudad debido a su ubicación geográfica, categoría y servicios que oferta, trabaja en aras de potenciar la calidad de los servicios con el objetivo de garantizar la satisfacción de sus clientes; sin embargo, no cuenta con un diagnóstico de los esenciales problemas que afectan la gestión del capital humano, que garanticen la calidad de los servicios en las áreas que componen sus principales procesos. Ha podido notarse que en la organización seleccionada no se ha priorizado la evaluación de la gestión del capital humano con

vista a lograr eficiencia en este proceso, teniendo en cuenta su alto impacto en los resultados finales. Con el propósito de conocer el estado en que se encuentra el mismo se decide realizar la presente investigación.

Formulación del problema:

¿Cómo evaluar la gestión del capital humano en el hotel Casa Granda en aras de contribuir al perfeccionamiento de los procesos que lo integran?

Sistematización del problema:

- ✓ ¿Qué situación presenta la gestión del capital humano en la organización?
- ✓ ¿Qué elementos inciden de forma negativa en la gestión del capital humano en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se puede evaluar la gestión del capital humano?

Objeto de Conocimiento:

La Gestión del Capital Humano.

Campo de acción:

Los procesos que integran el Sistema de Gestión del Capital Humano en el hotel Casa Granda.

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en el hotel Casa Granda.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar el marco teórico referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la gestión del capital humano.
- ✓ Fundamentar metodológicamente el procedimiento a aplicar.
- ✓ Proponer acciones de mejoras.

Justificación y Viabilidad:

La investigación se justifica porque constituye una necesidad inevitable para el perfeccionamiento de la dirección a todos los niveles, en el orden práctico con resultados que contribuirán a fortalecer el proceso de gestión del capital humano, posibilitaría a la entidad contar con un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas en pro de identificar y evaluar la gestión, en el orden teórico, su valor radica en la contribución al enriquecimiento de la teoría, se ofrecen diferentes conceptualizaciones acerca de la temática objeto de estudio, sustentado en la aplicación de herramientas, desde el punto de vista metodológico se despliega un procedimiento para la evaluación de la gestión del capital humano.

La investigación es viable por sus propios objetivos y porque se cuenta con los recursos materiales, humanos y el tiempo requerido para su realización, así como el apoyo de la dirección y ejecutivos de la empresa.

Hipótesis:

Si se aplica un procedimiento metodológico para evaluar la gestión del capital humano en el hotel Casa Granda, se podría contribuir al perfeccionamiento de los procesos que lo integran.

Métodos y técnicas empleadas:

Métodos:

- ✓ El método **histórico-lógico** para el establecimiento de las bases teóricas de la gestión del capital humano.
- ✓ El método **análisis y síntesis** para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo y presente en toda la lógica del proceso de investigación.
- ✓ El **inductivo- deductivo**, de utilidad en la etapa de validación de los resultados.

Técnicas:

- ✓ Encuestas
- ✓ Trabajo Grupal
- ✓ Técnicas Computacionales

Estructura del trabajo:

Capítulo I: Tendencias actuales de la gestión del capital humano.

Se ofrece el fundamento teórico del estudio vinculado en lo esencial con la gestión del capital humano, las tendencias actuales en el mundo de hoy, así como los modelos más relevantes para la gestión del capital humano.

Capítulo II: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

Está dirigido a la fundamentación del procedimiento aplicado.

Capítulo III: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en el hotel Casa Granda.

Refiere los resultados logrados con el desarrollo del procedimiento.

Finalmente se plantean las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos que complementan la investigación.

Capítulo 1: Tendencias actuales de la gestión del capital humano.

La Gestión del Capital Humano (GCH) ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir del fenómeno de la globalización y de la expansión de la economía, en la que el conocimiento comenzó a ser una mercancía más en buena parte del planeta, regida por las leyes del mercado, pero reconocida por todos como el activo principal de las organizaciones en su necesidad de gestionarlas con efectividad.

Los términos utilizados para designar la gestión de las personas en el ámbito laboral han cambiado en correspondencia con la evolución de la filosofía gerencial, desde la pretérita concepción de ver al hombre como parte de la maquinaria productiva, ideología de Taylor, hasta la actual que lo reconoce como elemento esencial para lograr el éxito en la gestión organizacional, sujeto indispensable y transformador que marca la diferencia de la gestión y sus resultados.

Con la llegada del siglo XXI y el aumento de la competitividad, los Recursos Humanos (RRHH) se convierten en el activo más importante que tiene una organización, es necesario estudiar la manera en que se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven a mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia a eficiencia y competitividad para la organización.

Cuba es uno de los pocos países del mundo que dispone de normas de gestión integrada del capital humano, las cuales fueron aprobadas en 2007 por la Oficina Nacional de Normalización (ONN); un reto para los expertos del país pues no hay antecedentes en el orbe de alguna regla de ese tipo que tenga que ver con el hombre sin renunciar a la equidad social. Esta contribución demuestra que es el humano el recurso más valioso en una sociedad como la cubana por lo que es fundamental entonces transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el capital de trabajo hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta era le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

1.1 Capital Humano. Conceptos.

En la época actual donde el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo “hombre”, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. La tendencia actual en las organizaciones ha evolucionado de tal manera que permite atribuir cualidades intelectuales a los colaboradores que hacen vida en los espacios

laborales, términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Recurso Humano" y "Capital Intelectual"¹.

Talento Humano: es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Capital Humano: se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía.

Recurso Humano: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Capital Intelectual: es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

La Norma Cubana (NC) define al capital humano como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo².

1.2 Gestión del Capital Humano.

A partir de los trabajos de Morales Cartaya (2006), se comienza a denominar en el ámbito cubano a esta actividad, GCH, como un estadio superior en la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

La GCH se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral que se aplica con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RRHH, que determinan o inciden en el desempeño del colectivo.³

¹ Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana [serie en Internet]. 2012 [citado 13 Mar 2013];168: [aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/agrf.html>

² NC-3000/2007. Vocabulario

³ Morales Cartaya Alfredo. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, pág.374

La GCH tiene como objetivo controlar a las personas que trabajan en la organización laboral. Actualmente existen tres elementos que distinguen una gestión estratégica de los RRHH, estos son: la consideración de estos como el medio decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GCH y la coherencia entre ésta y la estrategia organizacional.

Otros autores han definido la GCH y sus conceptualizaciones resultan de suma importancia para el presente trabajo, entre ellos se encuentran:

Armando Cuesta Santos (2014): es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo además la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. La GCH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la arquitectura organizacional (entendida como conjunto de relaciones internas y externas que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano⁴.

Fidel Castro Ruz: es la gestión que realiza la empresa para formar fuerza humana dotada no sólo de amplios conocimientos teóricos, históricos, sociológicos, con experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, sino también de valores morales como la solidaridad, la cooperación, la vergüenza, el patriotismo, el ejemplo, la honestidad; y la capacidad para crear más riquezas materiales y espirituales para todos⁵.

Mora Venegas: es la gestión de la mano de obra dentro de una empresa, que es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener una utilidad⁶.

Enfoque marxista – leninista: la GCH incorpora el proceso de producción, de servicios y al propio conocimiento, concentrando un elevado nivel de productividad y por consiguiente de competitividad a las producciones. El trabajo complejo es más que el trabajo simple, es

⁴ Cuesta, A, Valencia, M, Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa, Editorial Academia, Cuba 2014

⁵ *Reflexiones de Fidel*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, (2007).

⁶ Mora Venegas C. El Capital Humano en el comportamiento organizacional [monografía en Internet]. 2005 [citado 12 Sep. 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucomp.htm>

conocimiento, pericia, habilidad, destreza, calificación; vinculado al resultado del proceso científico. En este sentido, Marx expone que "el trabajo considerado como trabajo más complejo, más elevado que el trabajo social medio, es la manifestación de una fuerza de trabajo que representa gastos de preparación superiores a los normales, cuya producción representa más tiempo de trabajo y, por tanto un valor superior al de la fuerza de trabajo simple. Esta fuerza de trabajo superior a la normal se traduce, como es lógico, en un trabajo superior, materializándose por tanto, durante los mismos períodos de tiempo, en valores relativamente más altos"⁷.

La GCH se ha tornado clave en los últimos tiempos, donde lo análogo se ha transformado en digital, donde las personas han pasado de ser "mano de obra" a ocupar un rol fundamental en las organizaciones. Por lo que, antiguamente las personas que se encargaban del capital humano estaban asociadas a quiénes se encargaban de manejar todo tipo de archivos de papeleo y de personal de los empleados con un propósito fundamentalmente administrativo, hoy en día todo ha dado un giro radical. La evolución de estos conceptos ha conllevado a que el papel de los RRHH se convierta en algo mucho más complejo y dinámico para muchas empresas, y es por esto que al hombre debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrenar el futuro, entender la empresa y su misión.

1.3 Evolución de la gestión del capital humano.

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas. El desarrollo histórico de la función de personal, ha transcurrido por varios periodos:

⁷ Marx, C. y F. Engels. (1973). Obras Escogidas en tres tomos. *Tomo I*. Moscú: Editorial Progreso

1. Se extiende desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. La evolución de la función de los RRHH iniciada a principios del siglo XX y hasta los años sesenta, estuvo influenciada por los planteamientos de la administración científica. Éste período denominado etapa “administrativa”, se centraba en las actividades de reclutamiento, asignación y utilización de los recursos humanos, todas las actividades administrativas se preocupaban por encontrar una mejor forma de aumentar la productividad en el trabajo a través de la experimentación práctica en las cuales el modelo de conducta de las personas era visto como hombres con máquinas.
2. En el período que se extiende entre la década de los setenta, se inicia un proceso de revisión del currículo de las escuelas de negocios. Uno de los aspectos de esta revisión y cambio, fue aumentar el énfasis de la contribución teórica relacionada con la práctica gerencial, particularmente con la teoría del comportamiento y que ahora es calificada como ciencias organizativas. En general, el objetivo del estudio de la ciencia de la organización fue el conocimiento y gestión del comportamiento de las personas como individuos, en grupos y como organización formal para el cumplimiento de los objetivos organizativos. A esta segunda etapa se le denominó “centrada en la gestión”. La escuela de las relaciones humanas, surge de esta manera, como un enfoque teórico importante que influencia el progreso actual de la GRH en la organización.
3. Los años ochenta fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función del personal. Es en esta década que la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se les dirige influyen. Este cambio ha supuesto modificaciones importantes en el contenido y posicionamiento de la función, que implican un cambio en la concepción de los RRHH, que pasan de ser considerados como un gasto, a entenderse como un recurso estratégico que puede ser un factor clave y determinante para el desarrollo y éxito de la empresa. Como conclusión de lo anterior, la función de RRHH adopta un carácter más estratégico que se percibe al dejar de estar subordinada a la línea. Bajo esta nueva perspectiva, la transformación de la GRH, con un carácter mecánico, burocrático y de control, evoluciona hacia un componente social y orgánico, con una mayor consideración del capital humano, en donde las comunicaciones, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación, pasan a ser la nueva orientación de la política de RRHH en la organización.
4. La cuarta y última etapa, ha adquirido una importancia significativa en las dos últimas décadas. En forma paralela al desarrollo del concepto de GRH, se introduce el concepto de gestión

estratégica de RRHH como una nueva fase de su evolución. La gestión estratégica y la GRH han seguido caminos diferentes hasta la década de los ochenta, década a partir de la cual, el componente social, ha ido cobrando progresivamente mayor importancia dentro del análisis estratégico de las organizaciones. En esta etapa, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como capital humano y de cómo se les dirige para contribuir a los resultados de la organización. El área de RRHH ha evolucionado a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica en donde se aprecia una mayor importancia del RRHH como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva.

En otras palabras, la GCH supone en su contexto evolutivo la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy la GCH enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan. Por tanto, el principal desafío de la GRH desde tiempos atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndola más eficiente y eficaz en sus actividades internas y externas. De este modo se evidencia que la función de la GCH ha adquirido en este siglo una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuesta al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización. En general, es destacable que la gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman las organizaciones, a los fines de desarrollar en los RRHH que integran las empresas las características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

1.4 Funciones, necesidad, objetivo e importancia de la GCH.

Funciones:

- ✓ La GCH se encargará de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas
- ✓ Desarrollar interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.

- ✓ Proponer los proyectos, ya sean instructivos o manuales, requeridos para así poder regir las diferentes relaciones de trabajo que se dan en la empresa.
- ✓ Generar una tribuna para que todos los empleados puedan expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas profesionales y personales, esencialmente en ese orden.
- ✓ Reclutar la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- ✓ El departamento de Capital Humano debe mantener una actitud abierta a las quejas de los empleados, en busca de que estos puedan tramitar cualquier inquietud que les afecte dentro del área laboral.
- ✓ Es el departamento responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- ✓ Promocionar, transferir o separar empleados.
- ✓ El departamento de Capital Humano es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se consideren parte de la empresa.
- ✓ Administrar los sistemas de calificación de remuneración, puestos y grupos efectivos en el trabajo, a través de los diferentes índices de trabajo, como por ejemplo, la eficiencia productiva, el ausentismo, los accidentes, la movilidad interna, los agravios y las quejas.
- ✓ Realizar la evaluación de los pactos colectivos junto con las relaciones de trabajo que se encuentran reguladas por el código del trabajador.
- ✓ Definir el contenido del cargo a ocupar, las tareas y funciones por las cuales el empleado deberá hacerse responsable.

Necesidad:

En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Objetivo:

El objetivo básico es alinear el área de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas. Además, mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñar.

Importancia:

- ✓ Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- ✓ Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales, y financieros.
- ✓ Promueve un clima organizacional adecuado.
- ✓ Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- ✓ Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.
- ✓ Aumenta la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.

1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Sistema de Gestión: es el sistema para establecer la política, los objetivos y tratar de lograr éstos. (ISO 9000:2000). Un sistema de gestión es una metodología que dentro de la organización contribuye a establecer las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan alcanzar los objetivos establecidos.

En el mundo contemporáneo existen diferentes términos y definiciones, referidos a dicho sistema. Algunos consideran al trabajador como capital o RRHH y otros como personal o empleados, aunque todos coinciden en los mismos enfoques y tendencias actuales, en la búsqueda de la competitividad por competencias laborales con su aporte a las organizaciones. En Cuba se ha definido el término como Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH):

"Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales y el incremento de la productividad del trabajo."⁸

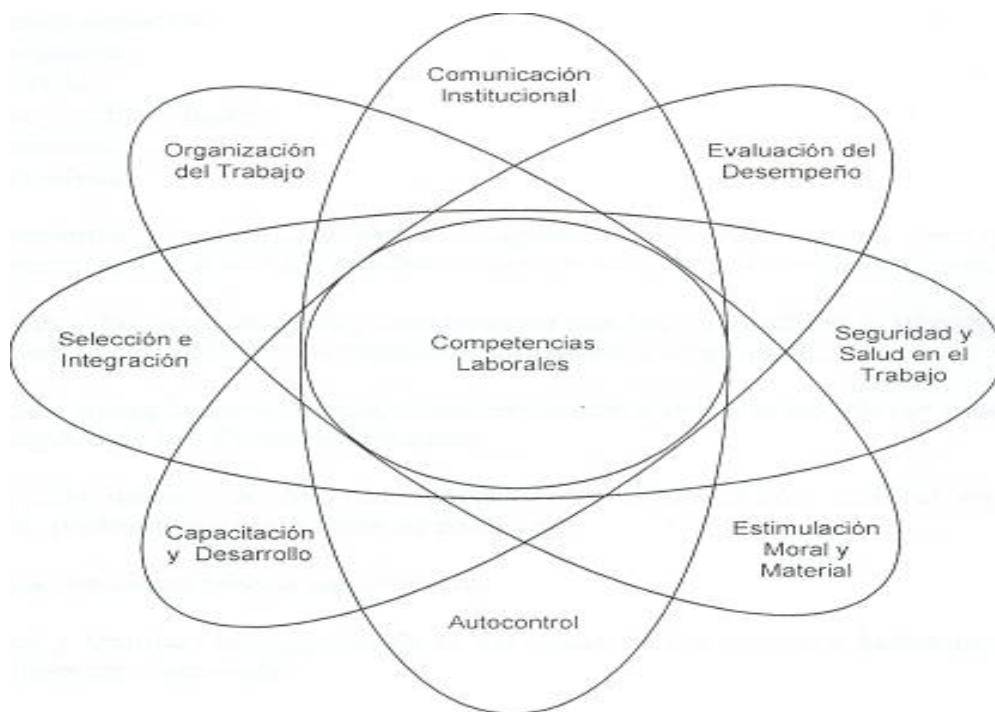
El SGICH debe dotar a la organización de los medios que permitan disponer en todo momento de los RRHH que le posibiliten cumplimentar los objetivos emanados de su misión y visión. Lo que

⁸NC-3000/2007. Vocabulario.

conduce a crear políticas, estrategias, en fin, un sistema que haga posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, mover, recompensar, conservar etc., sus RRHH, con el objetivo de disponer de los RRHH con las competencias y compromiso necesarios para que obtengan los resultados esperados (eficacia/ efectividad) con la eficiencia requerida, ahora y en el futuro.

El establecimiento y desarrollo del SGICH en su carácter sistémico y con enfoque estratégico, debe ser el indicador cualitativo principal del avance en el desarrollo de una empresa eficiente y competitiva; es un pilar fundamental para el mejoramiento continuo encaminado al necesario desempeño laboral y organizacional superior.

El SGICH queda manifiesto en las NC 3000, 3001 y 3002: 2007; que expone el Vocabulario, los Requisitos e Implementación para el sistema antes referido, que está integrado por un conjunto de módulos que se complementan resumidos en el siguiente esquema:



3001:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO - REQUISITOS.

FIG 1. Fuente: NC

Los requisitos o subsistemas del SGICH son áreas bien definidas dentro de los RRHH tan necesarios para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa. Los requisitos del SGICH expresan lo siguiente⁹:

⁹ NC-3000/2007. Vocabulario

Subsistema de Comunicación Institucional: es el sistema de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información adecuada, relacionar a todos sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de manera directa e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones internas y con el entorno.

Subsistema de Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Subsistema de Seguridad y salud en el trabajo: 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.

Subsistema de Estimulación moral: es un 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.

Subsistema de Estimulación material: es un sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

Subsistema de Autocontrol: es la actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficiencia de los procesos de la gestión integrada del capital humano.

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

Subsistema de Desarrollo: proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permitan desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

Subsistema de Selección e integración: 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.

Subsistema de Organización del trabajo: proceso que integra en las organizaciones a los RRHH 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.

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

La clave de la contribución de la GCH a la empresa es la palabra competencia. Lo que hace a una organización, es el conjunto de competencias que poseen los miembros que la componen. Se trata de que la empresa sea competente para mantenerse y pasar a ser competitiva, lo que implica la dedicación y compromiso de todos sus miembros. La GCH puede presentarse entonces, como la función que asegura la gestión de competencias de la empresa al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.

¿Por qué es necesario en toda empresa el desarrollo de una gestión por competencia?¹⁰

¹⁰ Cuestas S, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos; 1999

Se ha pasado de los números cuantitativos a la calidad y de la calidad a la tecnología. Donde la tecnología es una competencia que incluye una suma de talentos, es decir de capacidades y habilidades, de emociones y de valores sociales. Todo esto junto hace un paquete llamado competencia. Los directivos o jefes deberán dirigir por competencias, es decir por valores y con emociones, este el gran desafío del momento.

1.6 Generalidades del enfoque de procesos.

Los requisitos o subsistemas antes descritos pueden analizarse con enfoque de procesos teniendo en consideración la interrelación existente entre ellos, así como la manera en que se integran.

La necesidad de establecer organizaciones flexibles capaces de realizar ajustes y mejoras que le permitan adaptarse rápidamente al entorno, incitó a los investigadores a desarrollar nuevos modelos de gestión, entre ellos puede encontrarse el ya conocido enfoque de procesos. Dicho enfoque se caracteriza por formalizar flujos de trabajo que cruza los límites departamentales, en pos de lograr la realización del producto o servicio.

La interfuncionalidad contribuye beneficiosamente a la coordinación en la organización, en la medida que integra miembros y funciones de varias áreas siempre que resulte necesario. Por otra parte, establece indicadores de medida para los procesos organizacionales que sistematizan los resultados esperados.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El mismo introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus objetivos hacia las metas principales de la organización. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

Se define proceso como la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado o salida que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.¹¹

¹¹ Manuel Romero. Consultor de AIPET, México (2004)

También puede definirse como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.¹²Aun siendo más sencilla en su expresión, la autora considera que la Norma ISO resume los aspectos fundamentales del término.

El sector turístico debe ser capaz de igualar y superar a sus competidores, y para lograr esto, resulta imprescindible que las instalaciones estén orientadas hacia sus clientes. Las organizaciones, que han identificado la gestión por procesos como una herramienta para lograr la calidad en los servicios, tienen ante sí el reto de gestionar eficientemente su personal propiciando el aprendizaje continuo, la innovación y la satisfacción de sus trabajadores, introduciendo valores, transmitiendo conocimientos y favoreciendo modos de comportamiento que fomente una cultura de calidad total.

1.7 La gestión del capital humano en Cuba. Actualidad

El cambio estructural de la economía cubana asociado a la exportación de servicios intensivos en conocimiento es reconocido por muchos expertos como una fortaleza del país para abrir sus puertas al progreso y encarar la crisis que galopa a todo dar por el planeta, sin piedad sobre todo para las naciones más pequeñas y pobres. Se trata de ventajas competitivas adquiridas como es el caso de las capacidades humanas, creadas y desarrolladas, que constituyen un recurso muy sólido y renovable, pues hoy para los cubanos generar conocimientos resulta mucho menos costoso que determinadas producciones de bienes.

No en vano la Mayor de las Antillas ocupa un lugar cimero en Latinoamérica en lo referido a la cantidad de investigadores, científicos, técnicos e ingenieros por cada millón de habitantes, y es considerable la cifra presupuestaria en gastos de ciencia y tecnología y en proporción con su Producto Interno Bruto. Es por ello que una efectiva GCH implica retos inconmensurables como el de lograr mayor organización y disciplina de los colectivos de directivos y trabajadores de las empresas para que sean capaces de innovar y hallar soluciones a los problemas que limitan la productividad y la eficiencia económica, con el uso de las herramientas más competentes y asentada en valores que promuevan el sentido de pertenencia y autorrealización, como verdaderos dueños de los medios de producción, puestos en sus manos desde hace cinco décadas.

¹² Norma ISO 9000:2005

Transformar la tradicional GRH existente en muchas entidades, en una utilización destinada a lograr un elevado desempeño, no es ni por asomo una inversión estéril ni puede suponer una pesada carga burocrática para la empresa, aunque se vivan tiempos de grandes urgencias por la grave crisis que asola al planeta y de cuyos efectos la ínsula antillana no está ajena. Ello exige un proceso de reinstauración del orden y la disciplina laboral para continuar avanzando y dejar atrás la improductividad, el despilfarro y otras deficiencias, así como los esfuerzos por adaptar la actividad económica a las condiciones cambiantes aplicando nuevos métodos y técnicas en la búsqueda de las principales reservas y potencialidades de eficiencia de una empresa, que tiene entre sus primordiales indicadores, la productividad laboral, con las sabidas pretensiones de alcanzar el más óptimo y racional empleo del capital humano.

En Cuba en el año 2007 aparece la familia de NC del grupo de las 3000: 2007, que permite unificar el fundamento y vocabulario del SGICH. En el año 2008, la política, en constante revisión y actualización da paso a la implementación de un Sistema de Gestión a partir de las normas ISO 9001 del 2008 y NC 126 y 127 del 2002, garantía de actuar en la prevención por encima de la detección, en un proceso de mejoras continuas y con enfoque al cliente.

La gestión integrada del capital humano constituye un imperativo, tal y como se plantea en los siguientes Lineamientos¹³:

- ✓ Los ingresos de los trabajadores y sus jefes en las empresas estatales y las formas de gestión no estatal estarán vinculados a los resultados que se obtengan. (20)
- ✓ El proceso de planificación debe garantizar, en la producción de bienes y servicios: Una relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, que no deteriore el equilibrio monetario interno ni la eficiencia de la economía nacional. (41)
- ✓ Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado. (169)

¹³ PCC: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, IX Política para el turismo, 2011, p.33.

- ✓ Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que éste genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad, y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia. (170)
- ✓ Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social. (171)
- ✓ Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados. (172)

1.8 Modelos Tradicionales de Gestión del Capital Humano

Son múltiples los autores que analizan la GRH, se elaboran modelos como el de Beer y colaboradores, 1985, Chiavenato, 1988; Stoner, 1990, Wether y Davis 2001 de procesos que engloban la secuencia lógica que debe seguir la gestión, sus objetivos y tareas. Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Beer, de EE.UU, 1985 (Anexo 1)¹⁴

Este es un modelo que tiene como objetivo fundamental facilitar el proceso de Dirección de Recursos Humanos a los directores de las organizaciones.

El modelo presenta enfoque de proceso sistémico. Establece una relación de la estrategia y la GCH unidireccional y enfoque reactivo, el mismo privilegia el papel de los directivos en la toma de decisiones. Una carencia identificada en el modelo original consistía en la ausencia de auditoría o autocontrol como actividad de retroalimentación para el monitoreo y ajuste de la gestión estratégica del capital humano en la empresa.

El modelo tiene bien presente dentro de las políticas de capital humano las llamadas 4"C" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces), con las cuales la autora coincide

¹⁴ Beer M. y colaboradores. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Cía. Editorial Continental. S.A. de C.V. México. Página 31

plenamente, resaltando sobre todo la primera de las mencionadas ya que sin compromiso no se podrá alcanzar ninguno de los propósitos o metas trazados por la organización aun cuando cuente con un personal calificado y bien retribuido.

Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.1988 (Anexo 2)¹⁵

La Administración de RRHH según Chiavenato, está constituida por los siguientes subsistemas independientes:

- ✓ Subsistema de alimentación (provisión) de RRHH, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ Subsistema de aplicación de RRHH, que incluye el análisis y descripción de puestos, integración o inducción y evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- ✓ Subsistema de mantenimiento de RRHH, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.
- ✓ Subsistema de control de RRHH, que incluye el banco de datos, sistemas de información de RRHH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de RRHH.

Concibe estos subsistemas en estrecha interrelación, de manera que la alteración ocurrida a uno de ellos, influye en los demás, los cuales se retroalimentan unos a otros. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RRHH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La secuencia entre los subsistemas puede variar de acuerdo a la situación, según indican las flechas. Se plantea además, que los subsistemas son situacionales, ya que no sólo varían de acuerdo con la organización, sino también, depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros.

Modelo de Stoner 1990 (Anexo 3)¹⁶

En la propuesta de Stoner se enmarcan los primeros pasos para la GCH en una entidad, donde la evaluación del desempeño y con ello las políticas de promoción son esenciales para la motivación del personal que labora en las empresas.

En este modelo es válido percatarse que integra un grupo de indicadores de suma importancia, en los cuales se impone la necesidad de planear, inducir y orientar para lograr al final las

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, 1988. Página 132.

¹⁶ Figueredo Baños, Juan Manuel. Procedimiento para la instrumentación del SGICH.

posibilidades de promoción de los empleados y con ello la transferencia de conocimientos y la superación.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello, es necesario proceder a su orientación y capacitación, para lograr un desempeño efectivo en la actividad que realiza. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel o incluso de terminación o separación.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Werther y Davis de EE.UU, 2001

(Anexo 4)¹⁷

Werther y Davis proponen un modelo de sistemas. Consideran que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás.

Se refleja según Werther y Davis, un modelo que interrelaciona los objetivos corporativos, sociales, funcionales y personales. Donde se enmarcan los desafíos de las actividades del capital humano generados hacia y desde el entorno y la retroalimentación entre actividades y objetivos.

En este modelo, todas las actividades de GCH mantienen una relación entre sí. Los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de RRHH para ejecutar las acciones de selección, este subsistema influye a su vez en la evaluación y desarrollo de los trabajadores.

Las principales diferencias que pueden encontrarse en estos modelos son: la importancia que conceden a la auditoría de GRH como medio de control (Werther y Davis, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RRHH adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de RRHH (W. B. Werther).

Los modelos analizados poseen limitaciones y valores, pero lo más importante a la hora de diseñar un modelo es conocer las particularidades de la organización en la cual se va a implementar. En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GCH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al capital humano otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la institución requieren.

¹⁷ Werther W. Y Davis K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, Página 4

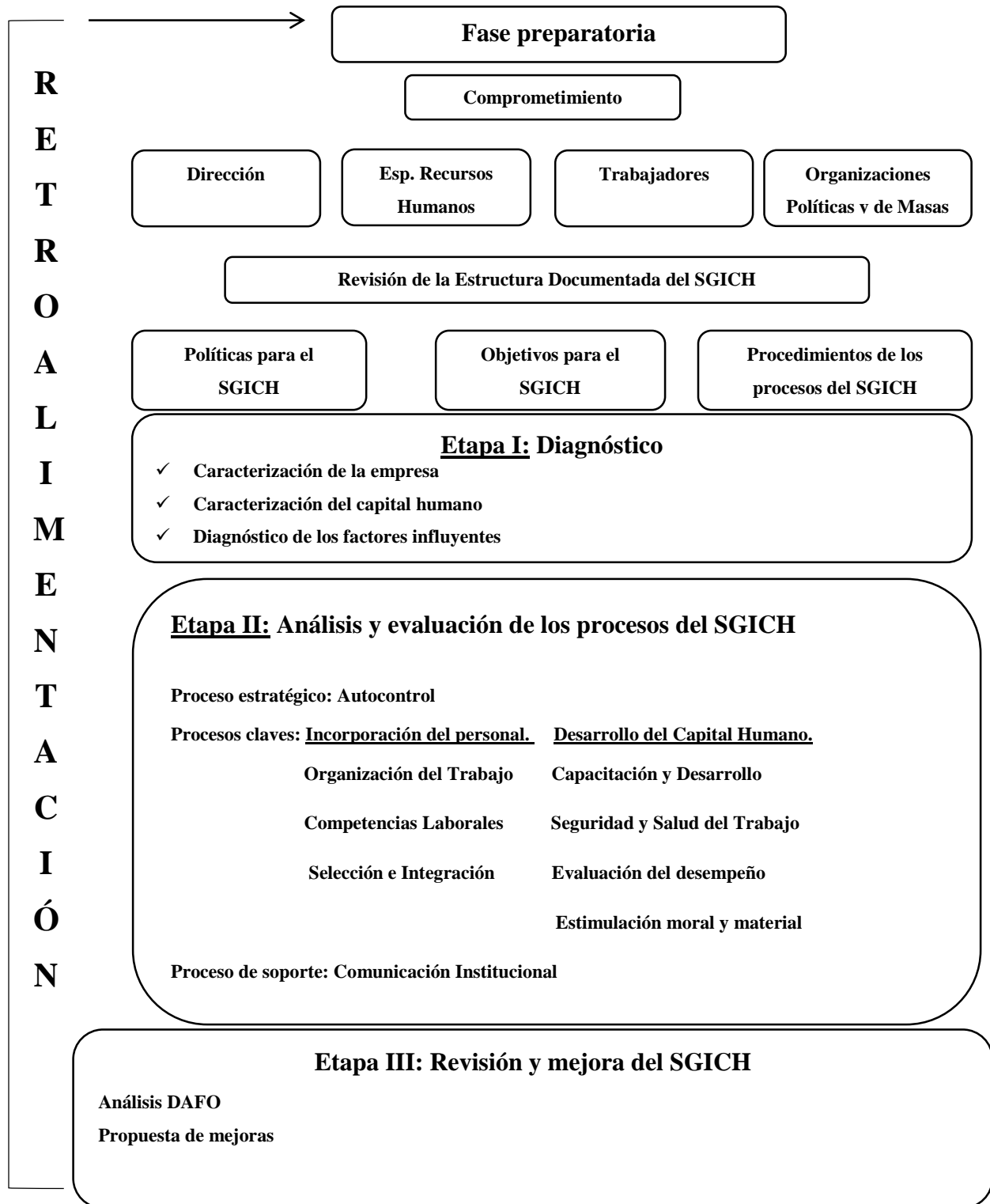
Capítulo 2: Procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

Cuando se revisan las bibliografías existentes sobre este tema, puede evidenciarse que se han desarrollado diversos procedimientos para la evaluación de la GCH, todos tienen en común la primera etapa que consiste en la preparación inicial de directivos y trabajadores para la tarea que se va a llevar a cabo, partiéndose de un diagnóstico de la GCH cuyos resultados darán paso a las estrategias de mejora del sistema que son cumplimentadas con el diseño de los objetivos y sus respectivos planes de acción.

De manera general todos los procedimientos consultados siguen la misma línea, lo que dentro de cada etapa pueden existir fases que los diferencien, teniendo en cuenta las características de la entidad en la que se va a aplicar y los problemas detectados durante el diagnóstico y el análisis de los indicadores, luego culminan con la implementación y el control.

Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques y de las NC del grupo 3000, se toma como referencia el procedimiento teórico de la autoría de Dianisbel Allegue Galano, propuesto en su trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Economía en el año 2016 (Anexo 5), en la presente investigación se realizan modificaciones a dicho procedimiento en las Etapas I y III por considerarse que el análisis DAFO debe de realizarse una vez que se obtiene una evaluación de los procesos claves y así fundamentar en mejor medida la situación de los factores influyentes. El mismo sirve de base para el establecimiento de un procedimiento general, que posibilitará el desarrollo y evaluación de la GCH en la organización.

Procedimiento propuesto para la medición y evaluación del SGICH



El procedimiento presentado consta de tres etapas con sus respectivas fases, que se cumplimentan a partir del procedimiento metodológico que se expone a continuación:

2.1 Fase preparatoria:

Para el desarrollo efectivo del sistema de GCH en cualquier entidad es de vital importancia contar con el total apoyo y compromiso de los dirigentes, especialistas de capital humano, trabajadores y organizaciones políticas y de masa, además, el diseño de la estructura documentada constituye la base rectora de la aplicación de todos los módulos de la GCH, donde se reflejarán por escrito los pasos a seguir para la correcta implantación de los módulos, incluyendo además las políticas, objetivos y registros. Sobre la base de fundamentar los análisis y resultados de la presente investigación, escuchadas las sugerencias del consejo de dirección de la instalación se constituyó un grupo de expertos, para lo cual se aplicó el Programa Decisión 1.0, el cual asegura la confiabilidad necesaria a partir del Coeficiente de competencias. (Anexo 6)

2.2 Etapa I: Diagnóstico:

El diagnóstico de la situación actual de la GCH constituye el eje central del procedimiento, ya que es la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del sistema.

2.2.1 Caracterización de la empresa.

Se explicarán todas las generalidades de la organización, relacionado con su creación, evolución, aspectos organizativos, misión, visión, objeto social, caracterización del sistema de gestión actual, cartera de servicios, infraestructura, competidores, proveedores, principales mercados y calidad y satisfacción del cliente. En caso de ser pertinente se reformulará la misión y la visión.

2.2.2 Caracterización del capital humano.

Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar los indicadores que se muestran a continuación:

Composición de la plantilla por sexo y categoría ocupacional: Se representa a través de un gráfico de barra y pastel: Cuadros, Técnicos, Administrativo, Servicio y Operarios.

Composición de la plantilla por edades: Se representa en un gráfico de barra con los rangos de edades: de 15 - 16, de 17- 19, de 20 - 29, de 30 - 39, de 40 - 59, de 60 - 64, de 65 - 69, 70 y más.

Composición por nivel de escolaridad: Se muestra que porcentaje representan los trabajadores según el nivel de escolaridad con respecto al total de trabajadores.

Se tendrán en cuenta otros aspectos tales como: índice de ausentismo, mercado de trabajo, regulaciones legales y políticas, indicadores de trabajo y salario, la evaluación de estos indicadores se realizará a partir de la revisión de documentos.

2.2.3 Diagnóstico de los factores influyentes:

Las premisas y módulos se determinarán usando la Tecnología del Diagnóstico del Sistema de GCH del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), en la que se determina el nivel de integración interna y externa de la organización y el nivel estratégico. Para la realización de la Tecnología del Diagnóstico y evaluar los factores externos (premisas) y los factores internos (módulos), se aplica un grupo de técnicas (encuestas, entrevistas, observación directa) por lo que se hace necesario determinar un tamaño de muestra que permitiera obtener datos confiables y que represente realmente la situación existente. Para el procesamiento de dicha encuesta se utilizará el paquete estadístico SPSS.22.

2.3 Etapa II: Análisis y evaluación de los procesos del SGICH.

Un proceso empresarial se entiende como una serie de actividades dirigidas a obtener un resultado específico (producto o servicio) como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso. En la familia de normas ISO 9000 se expone que cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. Que en determinada empresa el sistema que se adopte comprenda cuatro procesos claves (selección de personal, evaluación del desempeño, organización del trabajo, y seguridad y salud de los trabajadores), y que en otra tenga siete (los cuatro señalados, más comunicación empresarial, capacitación y desarrollo del personal y compensación de personas), no importa; lo que sí debe estar establecido para la empresa en cuestión es determinado conjunto de procesos claves integrando un sistema.

En esta fase se analizará y evaluará con una concepción de procesos cada uno de los requisitos que establece el grupo de NC 3000, debido al impacto e importancia que tiene el capital humano en la gestión y resultados de la organización, ya que son la razón de ser de la empresa, por lo que intervienen en la misión de la misma, consumen recursos e inciden directamente en la satisfacción o no de los clientes, de ahí que se propongan como procesos claves los siguientes:

- **Incorporación del Personal**
- **Desarrollo del Capital Humano.**

A continuación, se partirá del análisis y desempeño de cada uno de estos procesos en la empresa y los procedimientos aplicables para su correcto funcionamiento, así como la propuesta de indicadores para la medición y evaluación de los mismos. Los indicadores de medición son señales cuantitativas y/o cualitativas, pues los mismos pueden presentarse en forma de cifras, criterios, valoraciones objetivas o subjetivas, facilitando la formulación de estados comparativos. Los indicadores que aquí se proponen, permiten el monitoreo constante del comportamiento de cada proceso que conforma el SGICH, indispensables para la toma de decisiones.

Se mostrarán las fichas de cada módulo con sus correspondientes siglas, denominaciones, fórmulas, unidades de medida y parámetros de evaluación. Los indicadores empleados fueron propuestos por Dianisbel Allegue Galano en su tesis de licenciatura en economía y validados por el grupo de expertos.

2.3.1 Proceso Clave. Incorporación del personal: En él se evaluará cómo se gestiona la entrada de personal a la organización. Para esto se analizará primeramente el cumplimiento de los requisitos siguientes:

Organización del Trabajo

Los indicadores para evaluar el proceso de organización del trabajo son:

| Código | IJ |
|---------------------------------|---|
| Denominación | Índice de Jerarquización .Proporción de Cuadros en la Plantilla Aprobada |
| Proceso | Organización del Trabajo |
| Fórmula | $(\text{Cantidad Cargos de Cuadros} / \text{Plantilla Aprobada}) * 100$ |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: menor o igual que 7% |
| | Medio: mayor del 7% y menor o igual de 15% |
| | Bajo: mayor que 15% |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | IPP |
| Denominación | Índice de Personal Productivo |
| Proceso | Organización del Trabajo |
| Fórmula | (Total de Personal Directo/Total de Personal Indirecto)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Satisfactorio: Mayor o Igual a 3,6 |
| | Insatisfactorio: Menor de 3,6 |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | ITD, ITI, |
| Denominación | Índice de Trabajadores Directos, Índice de Trabajadores Indirectos |
| Proceso | Organización del Trabajo |
| Fórmula | (Trabajadores Directos/ Plantilla Aprobada)*100, (Trabajadores Indirectos/ Plantilla Aprobada)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Cumple: mayor o igual a 80% Trabajadores Directos |
| | Incumple: menor a 80% de Trabajadores Directos |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | CPC |
| Denominación | Composición de la Plantilla de Cargos por categoría ocupacional |
| Proceso | Organización del Trabajo |
| Fórmula | (total plantilla aprobada X categoría/Plantilla aprobada)* 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: mayor del 90% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios. |
| | Medio: mayor del 60% y menor del 90% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios. |
| | Bajo: menor del 60% de la plantilla aprobada con categorías de técnicos, operarios y servicios. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | EOT |
| Denominación | Cumplimiento del Programa de Estudios de Organización del Trabajo. |
| Proceso | Organización del Trabajo |
| Fórmula | (Total de Estudios de Organización realizados/Total de Estudios de Organización Planificados)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: Mayor de 98% |
| | Medio: Mayor o igual que 95% y menor que el 98% |
| | Bajo: Menor que el 95% |

Competencias Laborales

Para la evaluación y medición de este módulo se tendrán en cuenta los indicadores siguientes:

| Código | IDONE |
|---------------------------------|--|
| Denominación | Idoneidad demostrada |
| Proceso | Competencia e Idoneidad demostrada |
| Fórmula | Total de trabajadores declarados no idóneos / Total de trabajadores solicitados a analizar |
| Unidad de medida | Número entero |
| Parámetros de evaluación | Alto: igual a 0 |
| | Medio: mayor que 0 y menor o igual que 0.5 |
| | Bajo: mayor que 0.5 e igual que 1 |

| Código | COMP |
|---------------------------------|--|
| Denominación | Nivel de desarrollo de las competencias |
| Proceso | Competencia e Idoneidad demostrada |
| Fórmula | (Perfiles de cargo por competencias / Perfiles de cargo totales) *100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: mayor del 80% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales. |
| | Medio: menor de 80% y mayor o igual del 60% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales. |
| | Bajo: menor del 60% de los perfiles de cargo están definidos por competencias laborales.. |

Selección e Integración

El proceso de selección e integración se debe de evaluar de forma sistemática en la organización teniendo en cuenta los indicadores siguientes:

| Código | CP |
|---------------------------------|---|
| Denominación | Cubrimiento de la plantilla |
| Proceso | Selección e Integración |
| Fórmula | (Plantilla cubierta / Plantilla aprobada) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: igual o mayor que 97 % |
| | Medio: mayor o igual del 90 % y menor del 97 % |
| | Bajo: menor que 90 % |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | IFL |
| Denominación | Fluctuación real de la fuerza de trabajo |
| Proceso | Selección e Integración |
| Fórmula | (Total de bajas / Total de trabajadores) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | Alto: menor o igual que 5% |
| | Medio: mayor que 5% y menor o igual que 20% |
| | Bajo: Mayor que 20% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | CPS |
| Denominación | Contratados por procesos de selección |
| Proceso | Selección e Integración |
| Fórmula | (Total de nuevos contratados / Total de candidatos preseleccionados) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | alto: menor del 25% |
| | medio: mayor del 25% y menor o igual del 75% |
| | Bajo: mayor del 75% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | IRE |
| Denominación | Índice de retención del personal |
| Proceso | Selección e Integración |
| Fórmula | (Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años que se mantienen laborando en la empresa/Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de evaluación | alto: mayor o igual que 80% |
| | medio: menor que 80% y mayor o igual que 70% |
| | Bajo: menor que 70% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | TVAC |
| Denominación | Tiempo promedio de vacante |
| Proceso | Selección e Integración |
| Fórmula | Tiempo promedio en que la plaza está vacante |
| Unidad de medida | Días |
| Parámetros de evaluación | Alto: +60 |
| | Medio: 46-60 |
| | Bajo: -45 |

2.3.2 Proceso Clave: Desarrollo del Capital Humano: Se analizará todo lo concerniente al desarrollo del capital humano en la empresa:

Capacitación y Desarrollo

En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación en la organización se orientan los siguientes indicadores:

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| Código | CPC | |
| Denominación | Cumplimiento del Plan de Capacitación | |
| Proceso | Capacitación y Desarrollo. | |
| Fórmula | $(\text{Acciones cerradas de las planificadas en el año} / \text{Acciones planificadas a cerrar en el año}) * 100$ | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de evaluación | Alto: | mayor o igual que 95 % |
| | Medio: | mayor o igual que 90 % < y menor que 95 % |
| | Bajo: | menor de 90 % |

| | | |
|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| Código | UPP | |
| Denominación | Utilización de la participación planificada | |
| Proceso | Capacitación y Desarrollo. | |
| Fórmula | $(\text{Plazas no Cubiertas} / \text{Plazas planificadas}) * 100$ | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de evaluación | Alto: | Mayor que 0 y menor o igual que 10% |
| | Medio: | Mayor que 10% y menor o igual de 30% |
| | Bajo: | Mayor del 30% |

| | | |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|
| Código | CACR | |
| Denominación | Cumplimiento de acciones de capacitación realizadas | |
| Proceso | Capacitación y Desarrollo. | |
| Fórmula | $(\text{Acciones cerradas de las planificadas en el año} + \text{acciones extraplanes cerradas} / \text{Acciones planificadas a cerrar en el año} + \text{extraplanes planificados a cerrar}) * 100$ | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de evaluación | Alto: | mayor o igual de 97 % |
| | Medio: | menor que 96% y mayor o igual que 92% |
| | Bajo: | menor de 92 % |

| | | |
|---------------------------------|--|------------|
| Código | IPPNC | |
| Denominación | Inejecución del presupuesto por plaza no cubierta | |
| Proceso | Capacitación y Desarrollo. | |
| Fórmula | (Presupuesto promedio por participante * plazas no cubiertas/ Presupuesto total de la acción de capacitación) *100 | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de evaluación | Alto: | Igual a 0% |
| | Bajo: | Mayor a 0% |

| | | |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|
| Código | Cpres | |
| Denominación | Cumplimiento del Presupuesto | |
| Proceso | Capacitación y Desarrollo. | |
| Fórmula | (Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planificado) * 100 | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de evaluación | Alto: | Mayor o igual de 95 % |
| | Medio: | Menor de 95% mayor o igual que 90 % |
| | Bajo: | Menor de 90 % |

Seguridad y Salud del Trabajo

En el caso de indicadores de evaluación cuantitativos estos pueden ser:

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| Código | IEPres | |
| Denominación | Índice de Ejecución del Presupuesto | |
| Proceso | Seguridad y Salud | |
| Fórmula | (Presupuesto ejecutado/ Presupuesto Plan)*100 | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de Evaluación | Alto: igual al 100% | |
| | Medio: mayor de 90% y menor de 100% | |
| | Bajo: menor que 90% | |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Código | PTB | |
| Denominación | Porcentaje de Trabajadores Beneficiados (PTB) | |
| Proceso | Seguridad y Salud | |
| Fórmula | PTB= (TTBE/ TT)*100 | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |
| Parámetros de Evaluación | Alto: más del 90% | |
| | Medio: menor del 90% y mayor o igual del 80% | |
| | Bajo: menor de 80% | |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | IA |
| Denominación | Índice de Accidentalidad |
| Proceso | Seguridad y Salud |
| Fórmula | (Total de accidentes/ Promedio de trabajadores)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | Alto:0% |
| | Medio: mayor o igual que 0.1% y menor de 0.5% |
| | Bajo: mayor de 0.5% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | PRC |
| Denominación | Porcentaje de riesgos controlados |
| Proceso | Seguridad y Salud |
| Fórmula | (Total de riesgos controlados/ Total de riesgos identificados)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | Alto:100 % |
| | Medio: entre 95% y 99% |
| | Bajo: menor de 95% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | CPC |
| Denominación | Cumplimiento del Programa de Capacitación |
| Proceso | Seguridad y Salud |
| Fórmula | (Capacitaciones real/ Capacitaciones plan)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | Alto: 100 |
| | Medio: entre 90% y 95% |
| | Bajo :menor 95% |

Evaluación del Desempeño

Los indicadores para medir y evaluar este módulo son:

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | TEND |
| Denominación | Trabajadores evaluados por nivel de desempeño |
| Proceso | Evaluación del Desempeño |
| Fórmula | (Total de trabajadores evaluados por categoría de evaluación / Total de trabajadores evaluados) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: mayor del 80% de los evaluados con categorías de MB y E |
| | medio: mayor del 70% de los evaluados con categorías de B, MB y E |
| | bajo: menor del 70% evaluados de B, MB, E |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | RCL |
| Denominación | Nivel de inconformidad con el proceso evaluativo |
| Proceso | Evaluación del Desempeño |
| Fórmula | (Total de evaluaciones reclamadas / Total de trabajadores evaluados) *100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: menor o igual que 2% |
| | medio: mayor que 2% y menor o igual que 5% |
| | bajo: mayor del 5% |

Estimulación Moral y Material

Cada organización establece las formas y sistemas de pago acorde con sus condiciones técnico-organizativas y lo dispuesto en la ley. Para la evaluación de este módulo pueden aplicarse técnicas como: encuestas, entrevistas, análisis de grupo y otras dirigidas a consolidar el criterio del colectivo del centro, e indicadores, como:

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | PRS |
| Denominación | Porcentaje pagado por resultados |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | Ver procedimiento aprobado en el Reglamento de Sistema de Pagos. |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | Alto: 15% |
| | Medio: 10% |
| | Bajo: 5% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | INNO |
| Denominación | Implementación de las innovaciones |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | (Total de trabajos generalizados / Total de trabajos presentados en eventos científicos)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: mayor o igual de 40% |
| | medio: menor que 40% y mayor o igual del 20% |
| | bajo: menor del 20% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | PRO |
| Denominación | Nivel de promoción |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | (Total de trabajadores promovidos / Total de movimientos internos) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: mayor o igual al 10% |
| | medio: menor del 10% y mayor o igual que un 5% |
| | bajo: menor de 5% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | SAT |
| Denominación | Índice de satisfacción |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | Encuestas y Test |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | satisfecho: mayor o igual del 80% |
| | medianamente satisfecho: menor del 80% y mayor o igual del 60% |
| | insatisfecho: menor del 60% |

| | |
|---------------------------------|--|
| Código | PCIENT |
| Denominación | Nivel de participación en eventos científicos |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | (Total de ponentes / Total de trabajadores)* 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: mayor o igual que 40% |
| | medio: menor que 40% y mayor o igual 20% |
| | bajo: menor de 20% |

| | |
|---------------------------------|---|
| Código | RESPLAN |
| Denominación | Nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores |
| Proceso | Estimulación moral y material |
| Fórmula | (Total de planteamientos solucionados / Total de planteamientos realizados)*100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Parámetros de Evaluación | alto: mayor o igual de 75% |
| | medio: menor que 75% y mayor o igual que 50% |
| | bajo: menor que 50% |

2.3.3 Proceso de soporte: Comunicación Institucional

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Sería de gran utilidad la elaboración de una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- ✓ Las ideas, conceptos y significados a transmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- ✓ Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a transmitir, y los medios y canales a emplear.
- ✓ Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, transmitir, comunicar?
- ✓ ¿Quién lo va a comunicar? ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuándo se va a comunicar? ¿Dónde se va a comunicar? ¿Por qué se va a comunicar? ¿Para qué se va a comunicar?

La evaluación de la comunicación institucional se realizará a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

2.3.4 Proceso Estratégico: Autocontrol

El autocontrol tiene como aspecto fundamental el análisis de indicadores que se utilizarán para la evaluación de los diferentes procesos, paso que se va desarrollando a medida que se le da respuesta a la segunda etapa.

El alcance y la periodicidad del autocontrol al SGICH serán:

- ✓ General: Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización.
- ✓ Parcial: Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH, por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc., y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.

Las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SGICH, pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores de proceso, entre otros. El autocontrol se podrá realizar con el personal propio de la organización o con la asesoría y apoyo de las consultoras externas si así lo decide la dirección de la organización.

Como resultado final del autocontrol se analiza la información obtenida, se elabora un informe de la situación actual, y se recomiendan acciones preventivas, y correctoras, para la mejora continua del sistema.

2.3.5 Parámetros para la evaluación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

El desempeño del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano será evaluado de:

Excelente:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan con todos los requisitos definidos en las NC 3000:2007 y obtengan la máxima calificación en el cálculo de los indicadores.
- ✓ Exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea del 100%, determinado a través de la Tecnología del Diagnóstico.

Bien:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan en casi su totalidad los requisitos definidos en las NC 3000:2007, solo existen pequeñas brechas que pueden ser solucionadas en un corto plazo.
- ✓ Están definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos en la empresa.
- ✓ Se tiene en cuenta las competencias laborales en la selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo.
- ✓ Exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea mayor o igual al 95% determinado a través de la Tecnología del Diagnóstico.

Regular:

- ✓ Cuando los procesos claves cumplan en casi su totalidad los requisitos definidos en las NC 3000:2007.
- ✓ Están definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos en la empresa, pero no se aplican al 100% en la selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo.
- ✓ No exista integración estratégica en la empresa debido a pequeñas deficiencias que se encuentren en el diagnóstico y el nivel estratégico sea mayor o igual al 80% y menor del 95% determinado a través de la Tecnología Diagnóstico.

Mal:

- ✓ Cuando la empresa incumpla con los requisitos definidos en las NC 3000:2007 para la GCH.

- ✓ No estén definidas las competencias claves de la organización, los procesos y de los cargos.
- ✓ No exista integración estratégica en la empresa y el nivel estratégico sea menor del 80% determinado a través de la Tecnología Diagnóstico.

2.4 Etapa III: Revisión y mejora del SGICH.

El objetivo es asegurar el mantenimiento y la evaluación sistemática de la conformidad y eficacia del SGICH, dándole seguimiento a los procesos y definiendo estrategias a ejecutar.

2.4.1 Análisis DAFO: A través de una tormenta de ideas con el grupo de expertos seleccionado, se escogerá el banco de factores que se agruparán en factores externos e internos, luego se seleccionarán los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, los cuales se clasificarán en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en materia de GCH más importantes; o sea, las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico de las premisas y los módulos, y las amenazas y oportunidades encontradas en el diagnóstico del ambiente externo de la organización, relacionándolo al mercado de trabajo, a los clientes, competidores, proveedores, y al gobierno con sus leyes, disposiciones legales, etc.

2.4.2 Propuesta de mejoras.

Se propondrán mejoras encaminadas a dar respuesta a los problemas identificados en el análisis de las premisas y los módulos durante el diagnóstico, así como los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos claves; de manera que el camino hacia la implementación del SGICH quede libre de insuficiencias que puedan dar al traste con la efectividad del mismo.

El procedimiento incluye el proceso de retroalimentación, a través de la evaluación y control de las medidas que se lleven a cabo durante el mismo.

Capítulo 3: Implementación del procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión del capital humano en la organización.

3.1 ETAPA I: Diagnóstico

3.1.1 Caracterización del hotel Casa Granda.

Cuando el opulento santiaguero don Manuel de Granda en el siglo XIX construyó una gran mansión frente a la céntrica Plaza de Armas, en la esquina de las calles San Pedro y San Juan de Dios no podía imaginar que el solar haría a su apellido traspasar los siglos y le daría nombre a un famoso hotel.

El presidente de los ferrocarriles, Horacio Rubens, decidió construir el hotel en el año 1913; le encargó el proyecto al acreditado arquitecto santiaguero Carlos Segrera y la ejecución de la obra a la firma “Amigó y Hermano”. La obra, incluyendo la demolición, comenzó el 1 de junio de ese mismo año y se concluyó en seis meses, lo que constituyó, y todavía es, motivo de admiración por el breve tiempo empleado y la calidad de su ejecución.

En el año 1963, pasó a ser operado por el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) y desde ese momento se puso a la disposición del pueblo. En 1970 la Empresa de Hoteles, Restaurantes y Centros Nocturnos asumió la dirección y en 1973 le realizó una reparación capital, debido a que presentaba serios problemas eléctricos y de plomería después de 60 años de explotación.

Su arquitectura era colonial, pero producto de las reconstrucciones efectuadas perdió su estilo y hoy es una muestra de la arquitectura ecléctica, lo que se manifiesta en la mezcla de elementos neoclásicos y renacentistas, quedando algunos rastros de la primera sólo en sus ventanas y terraza.

En 1994, al organizarse el Mintur, pasó a formar parte del Grupo Hotelero Gran Caribe. A partir del 1ro de enero de 1999 Gran Caribe, ahora sólo como propietario, inserta al Casa Granda dentro de la categoría de hoteles en contrato de administración y comercialización con firmas extranjeras, en este caso en particular, con la Cadena Francesa ACCOR, quien a su vez inicia un proceso de mejoras. La administración de esta cadena sólo duró dos años y en junio de 2001 el hotel vuelve a ser administrado por Gran Caribe hasta el 31 de mayo de 2012, cuando es entregado a la cadena de hoteles Cubanacan SA. Actualmente es un hotel 4 estrellas situado en la Calle Heredia No. 201, Esquina San Pedro perteneciente a un complejo que incluye al hotel Imperial, Gran Hotel y el hostel San Basilio. El establecimiento hotelero posee un total de 58

habitaciones, de las cuales una está adaptada para discapacitados. Todas las habitaciones disponen de línea de teléfono con salida nacional e internacional, televisión, baño completo con secador de pelo y agua caliente; un closet con espejo y gavetero, maletero, caja fuerte, mini bar surtido a pagar lo que se consuma, climatización, un escritorio tocador con espejo y silla, dos butacas y una mesa de desayuno. Las paredes están decoradas con fotos relativas a la historia del hotel y de la ciudad de Santiago de Cuba. El hotel posee un solo restaurante llamado “Casa Granda” y una serie de bares como el snack bar nombrado “Las Terrazas” especializado en servicio de comida rápida, aunque posee una oferta bastante amplia, así como en coctelería nacional e internacional, está ubicado en la primera planta y ofrece la posibilidad de disfrutar de una agradable comida con la música en vivo y actividades culturales que toman lugar en el Parque Céspedes. También cuenta con el bar mirador “Roof Garden” localizado en la quinta planta y desde él se puede admirar una vista espectacular del contraste de la ciudad con los elementos naturales que componen el entorno y el Bar 500 localizado en el sótano el hotel.

Misión: Posición del hotel Casa Granda en el mercado internacional como un producto que ofrece servicios personalizados, de excelencia y confort, para aquellos que deseen disfrutar de las raíces socio-culturales e históricas de la ciudad más caribeña de Cuba.

Crítica:

- ✓ La misión debe comenzar con un infinitivo
- ✓ Debe expresar el servicio que presta y no el producto que realiza
- ✓ No responde a la pregunta ¿Con qué lo hace?

Visión: Seremos el destino preferido de aquellos que buscan un servicio de profesionalidad, personalizado y de excelencia durante su estancia en la ciudad de Santiago de Cuba logrando así incrementar los niveles de ingresos.

Crítica:

- ✓ La visión debe ser clara y precisa
- ✓ Debe tener un horizonte predeterminado

Luego de analizar la misión y la visión de la empresa se le propone reformularlas, cumpliendo con todos los requisitos que deben estar presentes, quedando de la siguiente manera:

Reformulación de la misión y visión:

Misión: Ofrecer servicios personalizados, con excelencia y confort, asegurando el bienestar de los empleados para aquellos que deseen disfrutar de las raíces socio-culturales e históricas de la ciudad más caribeña de Cuba.

Visión para el 2020: Somos el destino preferido de aquellos que buscan un servicio de profesionalidad y personalizado.

Objeto social

El hotel Casa Granda tiene como objeto social prestar servicios de alojamiento, gastronómicos y recreativos, así como otros propios de una instalación hotelera para el turismo nacional e internacional.

Caracterización del sistema de gestión actual

En este centro se puede identificar un tipo de estructura organizacional horizontal. Es una de las tendencias más notables en los años recientes orientar hacia la estructura de este tipo, con el objetivo de reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones.

La instalación cuenta con un Director General, a los que se subordinan: la Subdirección de Economía, de Recursos Humanos y de Calidad y Atención a Clientes, los departamentos de Recepción, Ama de Llaves, Maître, Cocina, Seguridad y Protección, Servicios Técnicos, Informática, Comercial y Compras.

El hotel presenta una estructura organizacional bien fundamentada y representada por diferentes sectores (Anexo 7). Existe además una buena coordinación, control y planificación entre los diferentes mandos organizacionales desde la línea de trabajo que desarrolla.

Cartera de servicios

El hotel cuenta con los servicios principales de alojamiento, gastronomía y restauración. Además, ofrece servicios de canje de moneda, alquiler para eventos, buró de ventas de excursiones, tienda de regalos Caracol, stand de Casa de las Américas (venta de postales, artesanías...), Asistencia al turista, Cyber Café, Salón de Reuniones, Sala Polifuncional. Los servicios gastronómicos se brindan en el snack bar “La Terraza”; en el restaurante Casa Granda, y en el snack bar “El Mirador” ubicado en el Roof Garden del hotel.

Infraestructura

El hotel cuenta con equipamiento y tecnología obsoleta en la mayoría de sus áreas, debido a que desde 1995 no se ha invertido en una reparación capital. Los sistemas de ventilación, TV, seguridad de las habitaciones, hidráulico entre muchos otros son muy tradicionales. Las inversiones que se han realizado respecto a tecnología en el complejo estuvieron destinadas al hotel Imperial. Los cambios que se han llevado a cabo en la tecnología han sido básicos y necesarios, pero ninguno que mejore la calidad del alojamiento del hotel ni de los servicios que ofrece el mismo. El sistema informático no es avanzado, no se oferta el servicio de wifi, lo cual es criticado por la mayoría de los clientes.

Competidores

Aunque el hotel Casa Granda está bien posicionado en el mercado, la competencia es un factor que puede representar una amenaza para él. Entre los competidores se encuentran los hoteles pertenecientes a Cubanacán SA (Versalles, Meliá Santiago de Cuba, San Basilio, Gran Hotel e Imperial), y los pertenecientes a Islazul (San Juan, Las Américas, Libertad, Rex, Rancho Club, Balcón del Caribe). Sólo se consideran competidores los hoteles de ciudad debido a sus características. También se identifican como competidores las casas de alquiler particulares que se encuentran en los alrededores del hotel, ya que varias de ellas ofrecen servicios de gran calidad y con precios atractivos, por lo cual muchos clientes elijen estas ofertas por encima de las instalaciones hoteleras.

Proveedores

El hotel Casa Granda mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan la entrega de todas las mercancías y materiales para la prestación de los servicios que brinda la instalación, de manera que quede garantizada la calidad de los mismos. El proveedor principal es ITH, organización creada para abastecer las instalaciones del Mintur con una gama de ofertas muy variada. Entre estas empresas se encuentran Cerveza Bucanero S.A., Empresa Frutas Selectas Santiago, Servisa, PescaSan, Suchel Camacho, Empresa Cárnica, Habana Club Internacional, BrasCuba, Lácteo Santiago de Cuba, ELF-GAS Cuba, CIMEX, Cuba Ron S.A., Cupet, Copextel, Suchel Proquimia, Cubacafe, entre otras.

Principales mercados

En el 2016, los principales países emisores experimentaron crecimiento en los arribos de turistas hacia el hotel Casa Granda, con excepción de Holanda, se consolidó Alemania, como el principal

emisor de turistas (6 601 Total de turistas días TTDD), superior en un 6,74% respecto al año anterior y con un mayor por ciento de participación en el mercado. Francia posee el segundo mayor porcentaje de participación (16,05%) con 4 767 TTDD (30,20% superior a lo alcanzado en 2015). Italia se posiciona en el tercer puesto, arribando en 2016 a la cifra de 2 745 TTDD, con un crecimiento del 41,13% respecto a 2015 y el 9,24% de participación. (Anexo 8)

La calidad y satisfacción del cliente

Existe en el hotel un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la satisfacción de los clientes. En las encuestas realizadas por Infotur en el 2016 a los clientes externos para medir la calidad de los servicios y la satisfacción de dichos clientes, se obtuvo como promedio los siguientes resultados: Con respecto al personal el 64,90% de los encuestados opina que es *muy bueno*, en cuanto a la higiene y aseo el 88,60% la califica de *muy buena*. El 50,50% afirma que es *buena* la relación calidad-precio. Con respecto a las áreas habitacionales el 66,00% considera que el confort es *regular*. Con respecto a la restauración el 62,10% de los encuestados opina que la variedad de los alimentos es buena, así como su elaboración y el 58,00% está de acuerdo en que los servicios de animación son *buenos*. Con respecto a estos resultados se evalúa la satisfacción de los clientes en el año 2016 de *media*, ya que existen aspectos que pudieran mejorarse.

3.1.2 Caracterización del capital humano.

En la actualidad el hotel Casa Granda posee una plantilla aprobada de 157 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 89,17%, para un total de 140 trabajadores. Por necesidad de los servicios, generalmente en el período de temporada alta se contratan como promedio 61 trabajadores. Del total de la plantilla cubierta el 9,28% son cuadros, el 20% obreros, el 59,29% servicios, siendo esta la categoría ocupacional más significativa, y el 11,43% representa a técnicos.

En la composición total de los trabajadores, el sexo femenino representa el 41,43% y el masculino el 58,57 %. Predomina el grupo de trabajadores con edades entre los 40 y 59 años, representando un 65,00 % del total. Con respecto al nivel educacional prevalece el nivel medio superior constituyendo el 60% del total. (Anexo 9).

Comportamiento del índice de ausentismo

El valor del índice de ausentismo es 2,60%, el mismo se encuentra por debajo de su plan (2,80%) de forma acumulada al cierre de diciembre del año 2016. Las causas más representativas son las licencias sin sueldos y certificados médicos.

Mercado de trabajo

La instalación cuenta con una imagen interna y externa favorable para el mantenimiento de los empleados dentro de la organización, sustentada en las condiciones de trabajo y en lo atractivo que resulta el sector turístico.

En cuanto a la actividad a largo plazo, la misma tiene y mantiene una preparación anticipada de una cantera de trabajadores potenciales pertenecientes a la Oficina territorial de empleo del turismo (Turempleo). La población que compone el mercado de trabajo es calificada y se garantiza su formación y constante actualización a través de Formatur, la misma cuenta por lo general con valores acordes a nuestro sistema social, con buena cultura, educación y principios revolucionarios e ideológicos.

Regulaciones legales y políticas

La organización desde sus inicios se rige por las leyes y regulaciones vigentes en nuestro país entre las que se encuentran la Ley 24 de Seguridad Social, la Ley 13 de Protección e Higiene del Trabajo (PHT), en las que se expresan las disposiciones para la protección y atención del trabajador, Resolución 11/01 de Maternidad y Resolución 6/2016 del MTSS.

Indicadores de trabajo y salario (Anexo 10)

Las ventas netas del hotel Casa Granda en el año 2016 fueron de 6404,80 miles de pesos (MP), incrementándose en un 6,20% respecto al año anterior, y respecto al plan en un 1,30%. El Valor Agregado Bruto (VAB) hasta diciembre del 2016 alcanzó una cifra de 3064,40 MP, sufriendo un incremento de 12,20% con relación al 2015, respecto al plan se da la misma situación con un aumento del 5,10%. El fondo de salario también se incrementó con respecto al año 2015 en 2,4% y con respecto al plan en 3,7%. El promedio de trabajadores del año 2016 fue de 142, el cual disminuyó con respecto al plan en un 2,07% y aumentó respecto el año anterior en 5,18%. La productividad del trabajo en el año 2016 respecto al año anterior se incrementa en 6,70% y respecto al plan del 2016 también experimenta un incremento de 7,41%.

El salario medio mensual disminuyó respecto al año anterior en 2,94% y respecto al plan aumentó en 5,98%. Por cada peso (P) de VAB en el año 2016 se gasta en salario 0,1918 P y en el año 2015 se gasta 0,2109 P, por lo que se puede apreciar que el gasto de salario por peso de VAB disminuye de un año a otro lo cual constituye una ventaja para la organización.

Según los resultados valorados anteriormente puede afirmarse que en el año 2016 el hotel Casa Granda experimentó una correlación Salario medio/Productividad favorable ya que la

Productividad del trabajo creció 1.59% más que el Salario Medio, lo que muestra respaldo productivo.

3.1.3 Diagnóstico de los factores influyentes

Para la aplicación de la Tecnología del Diagnóstico y evaluar los factores externos (premisas) se aplicó una encuesta a los trabajadores (Anexo 11) por lo que se hizo necesario determinar un tamaño de muestra que permitiera obtener datos confiables y que representaran realmente la situación existente, obteniéndose una muestra de 102 trabajadores a encuestar. (Anexo12). Para la evaluación de los factores internos (módulos) se aplicaron entrevistas al grupo de expertos.

Resultados obtenidos luego de aplicar el SPSS (Anexo 13)

Se le aplica la encuesta al 100% de la muestra seleccionada, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.813, por lo que la muestra seleccionada es fiable.

Resultados de la tecnología del diagnóstico (Anexo 14)

- ✓ La integración externa exhibe un valor de 82.46%, mostrando que no existe orientación estratégica, la premisa que mostro resultados más bajos fue la orientación estratégica, no están establecidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores, los trabajadores plantean en su mayoría que no participan en la elaboración de la misión y la visión. La participación efectiva de los trabajadores también mostro resultados bajos. Sin embargo, el resto de las premisas obtuvieron resultados por encima del 80% (clima laboral satisfactorio, liderazgo en la GRH y las competencias de los directivos y técnicos que atienden la actividad de RRHH).
- ✓ En cuanto a la integración interna, se obtuvo un valor de 72.84%, evidenciándose las mayores dificultades en los módulos de estimulación moral y material, competencias laborales, organización del trabajo y selección e integración, el resto de los módulos, excepto seguridad y salud en el trabajo y capacitación y desarrollo también presentan ciertas dificultades.
- ✓ El valor del nivel estratégico de la empresa fue de un 76.81%. lo que indica que el sistema de gestión del capital humano requiere de atención por parte de la organización, en particular en aquellos módulos de más bajo nivel de percepción, dando prioridad a los antes referidos.

3.2 ETAPA II. Análisis y evaluación de los procesos del SGICH:

Se hace preciso destacar que la presente etapa tendrá como información de referencia la correspondiente al año 2016. Además, solo se evaluarán los procesos claves debido a la falta de tiempo y disponibilidad de la información necesaria.

3.2.1 Incorporación del personal:

Organización del Trabajo:

Índice de Jerarquización. Proporción de Cuadros en la Plantilla Aprobada

(Cantidad Cargos de Cuadros/ Plantilla Aprobada) *100= (13/157) *100=**8,28%**

Índice de Personal Productivo

(Total de Personal Directo/Total de Personal Indirecto) = (111/29) = **3,82%**

Índice de Trabajadores Directos, Índice de Trabajadores Indirectos

(Trabajadores Directos/ Plantilla Aprobada) *100= (111/157) *100 = **70,70%**

(Trabajadores Indirectos/ Plantilla Aprobada) *100= (29/157) *100 = **18,47%**

Composición de la Plantilla de Cargos por categoría ocupacional

Plan:(Total plantilla aprobada X categoría/Plantilla aprobada) * 100

Obreros (37/157) *100=**23,57%**

Servicios (83/157) *100=**52,87%**

Técnicos (24/157) *100=**15,29%**

Dirigentes (13/157) *100=**8,28%**

100% Plantilla aprobada

Real:(Total plantilla cubierta X categoría/Plantilla aprobada) * 100

Obreros (28/157) *100=**17,83%**

Servicios (83/157) *100=**52,87%**

Técnicos (16/157) *100=**10,19%**

Cuadros (13/157) *100= **8,28%**

89,17% Plantilla cubierta

Cumplimiento del Programa de Estudios de Organización del Trabajo

(Total de Estudios de Organización realizados/Total de Estudios de Organización Planificados)

*100= (4/5) *100= **80%**

- ✓ El índice de jerarquización resultó de 8,28%, según los parámetros quedó evaluado de medio, ya que en el hotel hay 13 cargos de cuadro y la plantilla aprobada es de 157 trabajadores.
- ✓ El índice de personal productivo quedó en 3,82%, lo que se evalúa de satisfactorio, de la plantilla aprobada, 111 corresponden a trabajadores directos y 29 a trabajadores indirectos.
- ✓ Del total de la plantilla aprobada 111 son trabajadores directos, lo que representa el 70,70% de la plantilla y 29 son trabajadores indirectos, lo que representa el 18,47%, por lo que se incumple con este indicador ya que los trabajadores directos no alcanzan el 80% establecido en los parámetros.
- ✓ En lo referente a la composición de la plantilla de cargos por categoría ocupacional, de la plantilla aprobada 37 trabajadores son obreros, representando el 23,57% del total, 83 de servicios, para un 52,87%, 24 técnicos que representan el 15,29% y 13 cuadros, el 8,28%, obteniendo evaluación de alto.
- ✓ En cuanto a la composición de la plantilla de cargos por categoría ocupacional, de la plantilla cubierta 28 trabajadores son obreros, representando el 17,83% del total, 83 de servicios, representando el 52,87%, 16 técnicos que representan el 10,19% y 13 cuadros, para el 8,28%, obteniendo evaluación de medio. Este resultado se debe a que la plantilla cubierta representa el 89,17% de la aprobada.
- ✓ Estaba planificado realizar en el año analizado 5 estudios de organización del trabajo, realizándose 4, por lo que el indicador tuvo un incumplimiento del 20%, evaluándose de bajo.

Competencias Laborales:

Competencia e Idoneidad demostrada

(Total de trabajadores declarados no idóneos / Total de trabajadores solicitados a analizar) * 100= 0%

Nivel de desarrollo de las competencias

(Perfiles de cargo por competencias / Perfiles de cargo totales) *100 = (16/58) * 100=27,59%

- ✓ En el cálculo de la competencia e idoneidad demostrada en el 2016 ningún trabajador fue declarado no idóneo, quedando este indicador evaluado de alto.
- ✓ En cuanto al nivel de desarrollo de las competencias es preciso destacar que la entidad presenta un significativo número de perfiles de cargos que aún no están diseñados a partir de competencias laborales, por lo que este indicador resultó evaluado de bajo.

Selección e Integración:

Cubrimiento de la plantilla

(Plantilla cubierta / Plantilla aprobada) * 100= (140/157) *100= **89,17%**

Fluctuación real de la fuerza de trabajo

(Total de bajas / Total de trabajadores) * 100= (9/140) *100= **6,43%**

Contratados por procesos de selección

Este indicador no se calcula debido a que los procesos de reclutamiento y selección son realizados a través de Turempleo.

Índice de retención del personal

(Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años que se mantienen laborando en la empresa /Total de trabajadores contratados en un periodo menor de 2 años) *100=

(13/37) *100=**35,13%**

Tiempo promedio de vacante

Tiempo promedio en que la plaza está vacante =**60 días**

- ✓ La plantilla aprobada de 157 trabajadores se encuentra cubierta al 89,17%, con una plantilla de 140 trabajadores, y quedó evaluado de bajo.
- ✓ La fluctuación de la fuerza de trabajo resultó evaluada de medio con 6,43%, ya que de un total de 140 trabajadores en el año ocurrieron 9 bajas por diferentes motivos.
- ✓ El índice de retención del personal resultó de 35,13% evaluado de bajo, de 37 trabajadores que se contrataron en un período menor de 2 años, 13 se encuentran laborando en el hotel y el resto fue reubicado en otras instalaciones del complejo.
- ✓ El tiempo promedio en que la plaza se encuentra vacante es de 60 días, evaluado de medio.

3.2.2 Desarrollo del CH

Capacitación y Desarrollo:

Cumplimiento del Plan de Capacitación

(Acciones cerradas de las planificadas en el año / Acciones planificadas a cerrar en el año) * 100 = (50/50) * 100 = **100%**

Utilización de la participación planificada

(Plazas no cubiertas/ Plazas planificadas) * 100 = (2/30) * 100 = **6,67%**

Cumplimiento de acciones de capacitación realizadas

(Acciones cerradas de las planificadas en el año + acciones extraplanes cerradas / Acciones planificadas a cerrar en el año + extraplanes planificados a cerrar) * 100 =

(50+3) / (50+5) * 100 = **96,36%**

Inejecución del presupuesto por plaza no cubierta

(Presupuesto promedio por participante x plazas no cubiertas/ Presupuesto total de la acción de capacitación) * 100 = [(53,33*2) / 1600] * 100 = **6,67%**

Cumplimiento de Presupuesto

(Presupuesto ejecutado / Presupuesto Planificado) * 100 = (\$1500/\$1600) * 100 = **93,75%**

- ✓ El cumplimiento del plan de capacitación fue evaluado de alto, ya que el 100% de las acciones planificadas fueron cerradas al concluir el año.
- ✓ De las plazas que se planificaron para acciones de capacitación no se presentaron 2, quedando evaluado el indicador de alto.
- ✓ El cumplimiento de las acciones de capacitación totales cerradas al concluir el año es evaluado de medio ya que de 5 acciones extraplanes planificadas en el año solo se realizaron 3, para un 96,3%
- ✓ La inejecución del presupuesto por plazas no cubiertas fue de 6,67%, quedando evaluado de bajo ya que dos trabajadores que estaban previstos ocupar plazas para capacitación no pudieron hacerlo.
- ✓ En cuanto al cumplimiento del presupuesto se obtuvo una evaluación de medio, ya que de un presupuesto de 1600 Moneda total se ejecutó sólo 1500 Moneda total, que representa el 93,75% del total.

Seguridad y Salud del Trabajo:

Índice de Ejecución del Presupuesto

(Presupuesto ejecutado/ Presupuesto Plan) *100= (630/720) *100= **87,5%**

Porcentaje de Trabajadores Beneficiados (PTB)

PTB= (TTBE/ TT) *100= (127/140) *100= **90,71%**

TTBE: Total de trabajadores beneficiados

TT: Total de Trabajadores

Índice de Accidentalidad

(Total de accidentes/ Promedio de trabajadores) *100= (0/148) *100= **0%**

Porcentaje de riesgos controlados

(Total de riesgos controlados/ Total de riesgos identificados) *100= (25/25) *100= **100%**

Cumplimiento del Programa de Capacitación

(Capacitaciones real/ Capacitaciones plan) *100= (21/8) *100= **262,5%**

- ✓ El índice de ejecución del presupuesto fue de 87,5%, quedando evaluado de bajo, el resultado obtenido fue debido a que se empleó un presupuesto menor que el planificado, ya que se no se pudieron adquirir algunos medios de protección previstos.
- ✓ Del total de trabajadores fueron beneficiados con las acciones correspondientes a la seguridad y salud en el trabajo 127, lo que representa el 90,71% que dando el indicador evaluado de alto.
- ✓ El índice de accidentalidad fue de 0%, ya que no ocurrieron accidentes en el 2016.
- ✓ Del total de riesgos identificados fueron controlados el 100%, quedando evaluado de alto.
- ✓ Respecto al cumplimiento del programa de capacitación hubo un sobrecumplimiento de 162,5%, el cual se evalúa de alto.

Evaluación del Desempeño:

Trabajadores evaluados por nivel de desempeño

(Total de trabajadores evaluados por categoría de evaluación / Total de trabajadores evaluados) * 100

Bien (108/140) *100 =**77,14%**

Adecuado (32/140) *100 = **22,86%**

Deficiente=0%

Nivel de inconformidad con el proceso evaluativo

(Total de evaluaciones reclamadas/Total de trabajadores evaluados) *100= **0%**

- ✓ Teniendo en consideración que la evaluación del desempeño en el hotel Casa Granda se califica de Bien, Adecuado y Deficiente, se decide adecuar estos criterios a los establecidos por el procedimiento aplicado. Fueron evaluados con nivel de desempeño laboral Bien 108 trabajadores, que representan el 77,14% de los evaluados, de Adecuado 32 trabajadores, el 22,86%, y de Deficiente ningún trabajador. Por lo que este indicador quedó evaluado de alto, ya que más del 70% de los evaluados se encuentran en las categorías de bien.

- ✓ Del total de trabajadores evaluados ninguno presentó inconformidad con su evaluación, por lo que este indicador fue evaluado de alto.

Estimulación Moral y Material:

El recién creado Complejo Hotelero Casa Granda, y por ende todos los hoteles que lo integran aplican la forma de pago “A tiempo” según lo establecido por la Resolución 6/2016 del MTSS, la cual estipula que las entidades en formación no están autorizadas a realizar pagos de estimulación. En el hotel Casa Granda el salario mínimo es de \$315,00 y el salario medio de \$345,05.

Implementación de las innovaciones

(Total de trabajos generalizados/Total de trabajos presentados en eventos científicos) *100

(2/9) *100= **22,22%**

Nivel de promoción

(Total de trabajadores promovidos / Total de movimientos internos) *100= (1/6) *100= **16,67%**

Índice de satisfacción

El resultado obtenido en la Tecnología del Diagnóstico arrojó que la satisfacción con la estimulación moral y material fue de un 44,44%.

Nivel de participación en eventos científicos

(Total de ponentes/Total de trabajadores) * 100 = (11/140) *100= **7,86%**

Nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores

(Total de planteamientos solucionados/Total de planteamientos realizados) *100=

(12/23) *100= **52,17%**

- ✓ El total de trabajos presentados en eventos científicos en el año 2016 fueron 9, de ellos sólo 2 resultaron generalizados, por lo que la implementación de las innovaciones resultó de 22,22%, evaluado de medio.

- ✓ Se efectuaron en el año 6 movimientos internos, solamente 1 de ellos fue resultado de una promoción, por lo que el nivel de promoción fue de 16,7% evaluado de alto.
- ✓ Los trabajadores muestran insatisfacción con la estimulación moral y material ya que esta solamente alcanza un valor de un 44,44%.
- ✓ El nivel de participación en eventos científicos en el 2016 fue de 7.86%, evaluado de bajo, ya que sólo presentaron trabajos 11 trabajadores.
- ✓ En el 2016 se realizaron 23 planteamientos por parte de los trabajadores, de ellos se solucionaron 12, quedando el nivel de solución a los planteamientos de los trabajadores evaluado de medio, igual a 52,17%.

Luego del análisis realizado el sistema de gestión del capital humano en la entidad, representado por sus procesos claves y atendiendo a los parámetros de medición queda evaluado de **Mal**. La organización debe de continuar con la medición y evaluación del sistema, dándole seguimiento en el año en curso tratando de solucionar las deficiencias encontradas y mantener las fortalezas existentes.

3.3 Etapa III. Revisión y mejora del SGICH.

3.3.1 Análisis DAFO

A través de una tormenta de ideas con el grupo de expertos seleccionado, se conformó el banco de factores que se agrupa en factores externos e internos (**Anexo 15**). Una vez realizado el perfil estratégico se califican los factores:

Oportunidades:

1. Desarrollo de las telecomunicaciones en la provincia.
2. Normas establecidas por el MTSS que regulan la gestión del capital humano.
3. La estabilidad del gobierno cubano.
4. Ajuste a los lineamientos vigentes de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
5. Tendencia actual de gestión continúa de nuevas tecnologías en el territorio, que permite un aumento del desarrollo de los trabajadores.
6. Incremento de las inversiones en las instalaciones turísticas.
7. Riqueza cultural e histórica de la ciudad.
8. Normas medioambientales que garantizan la seguridad de los trabajadores.

Amenazas:

1. Grado de satisfacción de los clientes: medio
2. Rivalidad media-alta entre competidores.
3. Influencia negativa del bloqueo económico, comercial y financiero.
4. Existencia de la doble moneda.
5. Envejecimiento de la población santiaguera.
6. Descomercialización del destino Santiago de Cuba.
7. Incremento de casas de alquiler que ofertan servicios similares.

Fortalezas:

1. Alta profesionalidad del personal.
2. Existen relaciones de cooperación sistemática entre la empresa y las organizaciones políticas, de masa y sociales.
3. Indicadores económicos financieros de gestión del capital humano satisfactorios.
4. Clima laboral satisfactorio.
5. Liderazgo en la gestión del capital humano.
6. Se garantiza la capacitación de los trabajadores.
7. Adecuada aplicación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Debilidades:

1. Dificultades en el establecimiento de las responsabilidades de los trabajadores.
2. Poca participación de los trabajadores en las actividades de la empresa.
3. Cierta insatisfacción con la atención al hombre.
4. Bajo nivel de autocontrol de los RRHH en la empresa.
5. Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
6. No están definidas las competencias laborales para todos los puestos.
7. Insuficiencias en la planificación de los recursos humanos.
8. Insatisfacción con la estimulación moral y material.
9. Débil infraestructura tecnológica.

Matriz DAFO-Impacto (Anexo 16)

3.3.2 Elaboración de la estrategia

Formulación del Problema Estratégico y la Solución Estratégica:

Formulación del problema estratégico (ADFO)

Para definir el problema estratégico se procede en el orden ADFO: Si se incrementan las amenazas claves y no se eliminan las debilidades, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades. El problema estratégico queda formulado como sigue:

Si se acentúa el grado de satisfacción de los clientes: medio, simultáneamente con el incremento de casas de alquiler que ofertan servicios similares, y no se atenúa la insatisfacción con la estimulación moral y material ni se definen las competencias laborales para todos los puestos no se podrá utilizar la alta profesionalidad del personal ni la capacitación de los trabajadores, ni se podrá aprovechar las normas establecidas por el MTSS que regulan el desarrollo del capital humano así como la tendencia actual de gestión continúa de nuevas tecnologías en el territorio, que permite un aumento del desarrollo de los trabajadores.

Formulación de la solución estratégica (FOAD)

Para disminuir el efecto del problema estratégico se define la solución estratégica, se procede en el orden FOAD: si se potencian las fortalezas y se aprovechan las oportunidades, se podrá atenuar el efecto de las amenazas y reducir o eliminar las debilidades.

Si se potencia la alta profesionalidad del personal y se garantiza la capacitación de los trabajadores, para aprovechar las normas establecidas por el MTSS que regulan el desarrollo del capital humano y la tendencia actual de gestión continúa de nuevas tecnologías en el territorio, se podrá atenuar el grado de satisfacción de los clientes: medio, y el efecto del incremento de casas de alquiler que ofertan servicios similares; además se podrá contrarrestar la insatisfacción con la estimulación moral y material y se logrará definir las competencias laborales para todos los puestos.

Formulación de objetivos estratégicos del capital humano.

La formulación de objetivos estratégicos es de suma importancia, debido a que señala la dirección del cambio a seguir. Luego de determinar el problema y la solución estratégica de GCH, partiendo del análisis de la matriz DAFO-Impacto se procede a formular los objetivos estratégicos de GCH.

1. Implementar el SGICH según las NC 3000, 3001 y 3002:2007 para el próximo año.
2. Desarrollar la gestión por competencias con vista a lograr un mejor desempeño de los trabajadores.
3. Lograr índices superiores de satisfacción con la estimulación moral y material de los trabajadores.

Luego de realizada la matriz DAFO en su segundo momento con el grupo de expertos, se obtuvo como resultado que la empresa debe aplicar una estrategia ofensiva que garantice el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos de la GCH.

Estrategia General. Estrategia FO: Ofensiva: Máx-Máx

Lograr un sistema de gestión integrada del capital humano en correspondencia con el desarrollo tecnológico del sector.

3.3.3 Propuesta de mejoras

Propuesta de mejoras

| Proceso clave | Propuesta de mejoras |
|--------------------------------------|--|
| Incorporación del Personal | <ul style="list-style-type: none">• Garantizar el cumplimiento oportuno de los estudios de organización del trabajo planificados para el año.• Diseñar el perfil de cargos por competencia al menos el 90% de los puestos en el presente año.• Revisar y ajustar la plantilla para evitar las diferencias significativas entre las mismas.• Exigir a Turempleo el comportamiento oportuno de las plazas solicitadas. |
| Desarrollo del Capital Humano | <ul style="list-style-type: none">• En el plan de capacitación, considerar el completamiento en el caso de plazas no cubiertas para evitar inejecución del presupuesto establecido.• Revisar el sistema de evaluación del desempeño una vez definidas las competencias laborales de los puestos.• Trabajar en la creación de las condiciones para el paso a otra forma de pago una vez consolidado el complejo hotelero, de acuerdo a lo estipulado por la Resolución 6/2016 del MTSS.• Concebir un sistema de estímulos para propiciar la participación de los trabajadores en eventos científicos.• El sindicato, de conjunto con la administración debe de prestar atención a las insatisfacciones de los trabajadores. |

Conclusiones

1. Se reformuló la misión y visión de la organización.
2. El procedimiento aplicado permitió evaluar el SGCH en el hotel Casa Granda de *Mal*.
3. Como resultado de la aplicación de la Tecnología del Diagnóstico se obtuvo que no existe integración estratégica, por tanto, el SGCH requiere de atención por parte de la organización, en particular en aquellos módulos de más bajo nivel de percepción.
4. En la GCH del hotel los requisitos que mayores dificultades confrontan son estimulación moral y material, competencias laborales, organización del trabajo y selección e integración.
5. Fueron formulados objetivos estratégicos con vistas a la implementación del SGICH en el hotel.
6. Se realiza una propuesta de mejoras para que la GCH pase a ser satisfactoria y pueda influir favorablemente en la gestión empresarial.

Recomendaciones

A la dirección del hotel Casa Granda:

1. Evaluar la posibilidad de implementar la misión y visión propuestas por la autora en la investigación.
2. Acoger las herramientas propuestas en la investigación con vistas a realizar valoraciones periódicas acerca del funcionamiento del SGCH en la entidad.
3. Implementar los objetivos formulados y estrategia propuestas como resultados del diagnóstico estratégico realizado.
4. Considerar los resultados de esta investigación para de esa forma contribuir a la mejora del desempeño individual y organizacional.
5. Implementar las propuestas de mejoras resultantes del estudio realizado.

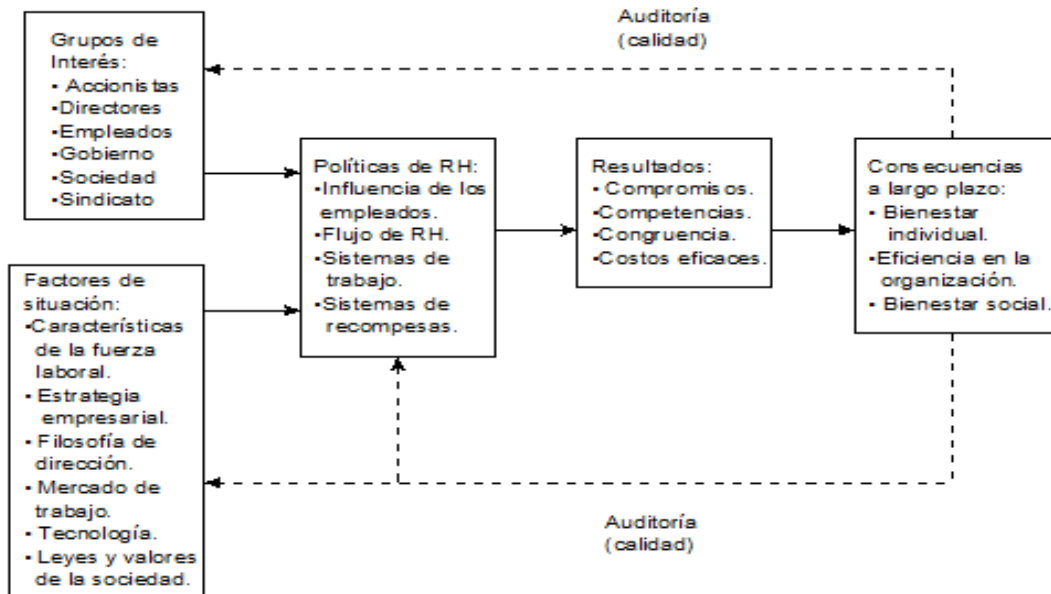
Bibliografía

- ▶ **Allegue Galano Dianisbel.** Propuesta de un procedimiento metodológico para la medición y evaluación de la Gestión del Capital Humano en la Dirección Territorial de Etecsa en Santiago de Cuba (DTSC). Universidad de Oriente, 2016.
- ▶ **Arias Gilart M, Reyes Falcón R.** Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada del capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana [serie en Internet]. 2012 Disponible en:
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/agrf.html>
- ▶ **Beer, M y Otros (1990):** “Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School”. Ed. CECSA, México.
- ▶ **Cravino, Luis María:** "Medir lo Importante", Editorial TEMAS
- ▶ **Cuesta, A.,** Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta. Ed., La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8.
- ▶ **Cuesta, A. y Martínez, R. (1995):** “Aplicación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades clave de GRH”. Ponencia al Fórum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
- ▶ **Cuesta, Armando, Valencia, M,** Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa, Editorial Academia, Cuba 2014.
- ▶ **Cuesta Santos, Armando (1999):** “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”. Ed. Academia. La Habana.
- ▶ **Chiavenato, Idalberto (1992):** Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México.
- ▶ **Chiavenato, I. (2002).** Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
- ▶ **Figueredo Baños, Juan Manuel.** Procedimiento para la instrumentación del SGICH.
- ▶ **Llano Cuesta, Katia (2001):** “Sobre la economía de empresas” la Habana.
- ▶ **Manuel Romero.** Consultor de AIPET, México (2004)
- ▶ **Marx, C. y F. Engels. (1973).** Obras Escogidas en tres tomos. Tomo I. Moscú: Editorial Progreso.

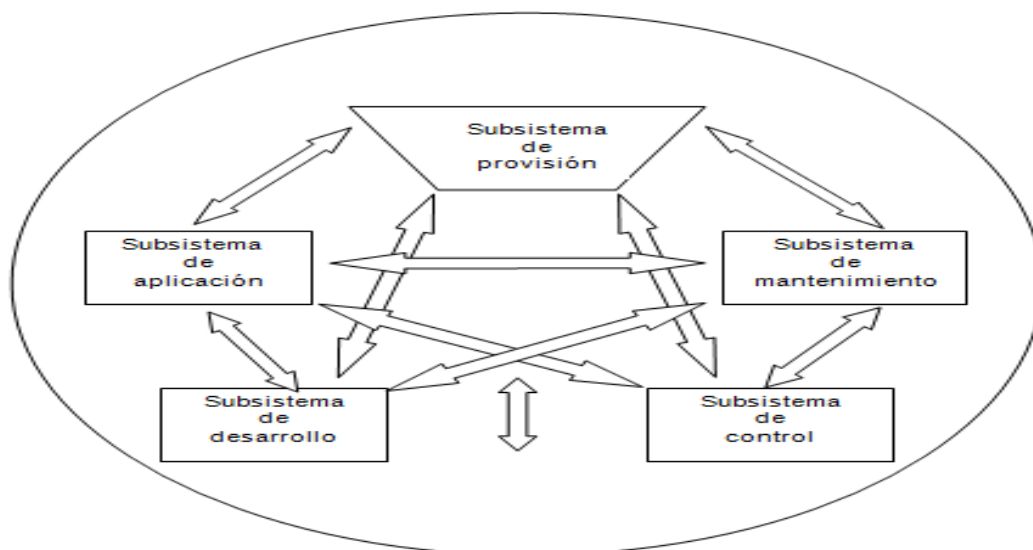
- ▶ **Menguzzato B, M. y Renau P. J (1991):** “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management”. Ed. Ariel, Barcelona.
- ▶ **Mora Venegas C.** El Capital Humano en el comportamiento organizacional [monografía en Internet]. 2005 [citado 12 Sep. 2012]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
- ▶ **Morales Cartaya Alfredo.** Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
- ▶ **Navas, José E. y Guerras, Luis A. (1996):** “La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones”. Ed. Civitas, S.A. Madrid.
- ▶ **NC-3000/2007.** Vocabulario.
- ▶ **Norma ISO 9000:2005.**
- ▶ **Oficina Nacional de Normalización (ONN),** NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, La Habana, 2007.
- ▶ **PCC:** Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, IX Política para el turismo, 2011, p.33.
- ▶ **Reflexiones de Fidel.** La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, (2007).
- ▶ **Romero, Manuel.** Consultor de AIPET, México (2004).
- ▶ **Velázquez Zaldívar, Reynaldo.** Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Holguín; Universidad de Holguín, 2006.
- ▶ **Werther W. Y Davis K.** Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, Página 4
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>.
- ▶ <http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm>.
- ▶ <http://www.eco.uo.edu.co/rrhh>.
- ▶ <http://www.admindeempresas.blogspot.com/2007/11/evolucion-de-la-gestion-delos-recursos.html>
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-losrecursos-humanos.htm>.
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>
- ▶ <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>

Anexos

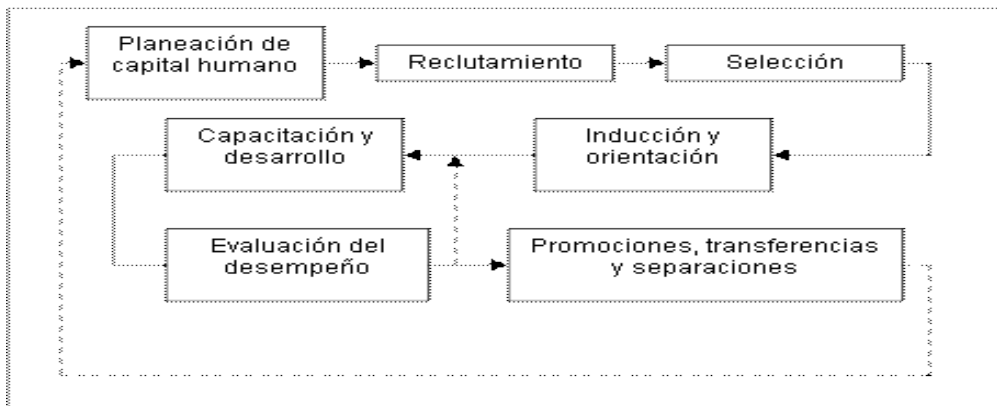
Anexo 1: Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según Beer y colaboradores, de EE.UU, 1985.



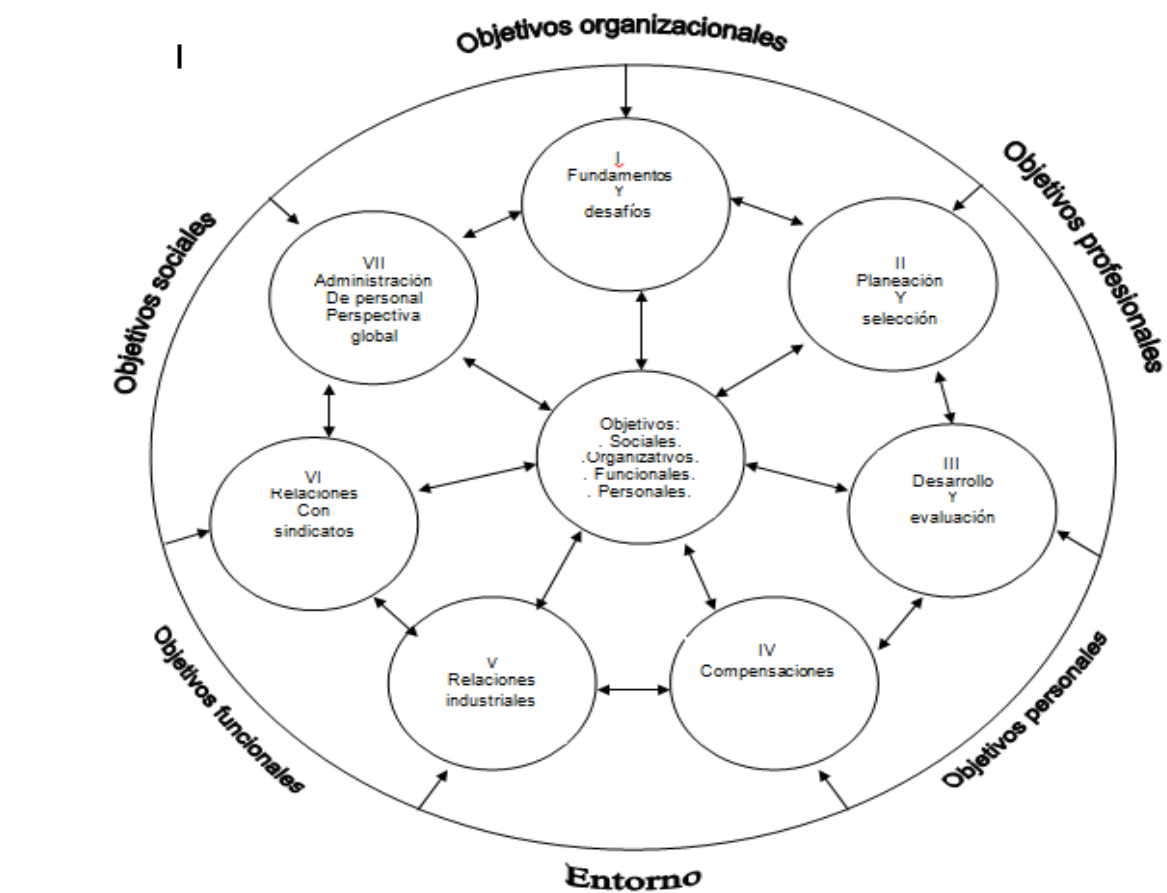
Anexo 2: Modelo de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, 1988



Anexo 3: Modelo de Stoner (1990)



Anexo 4: Modelo de gestión de Recursos Humanos, según Werther y Davis de EE.UU, 2001

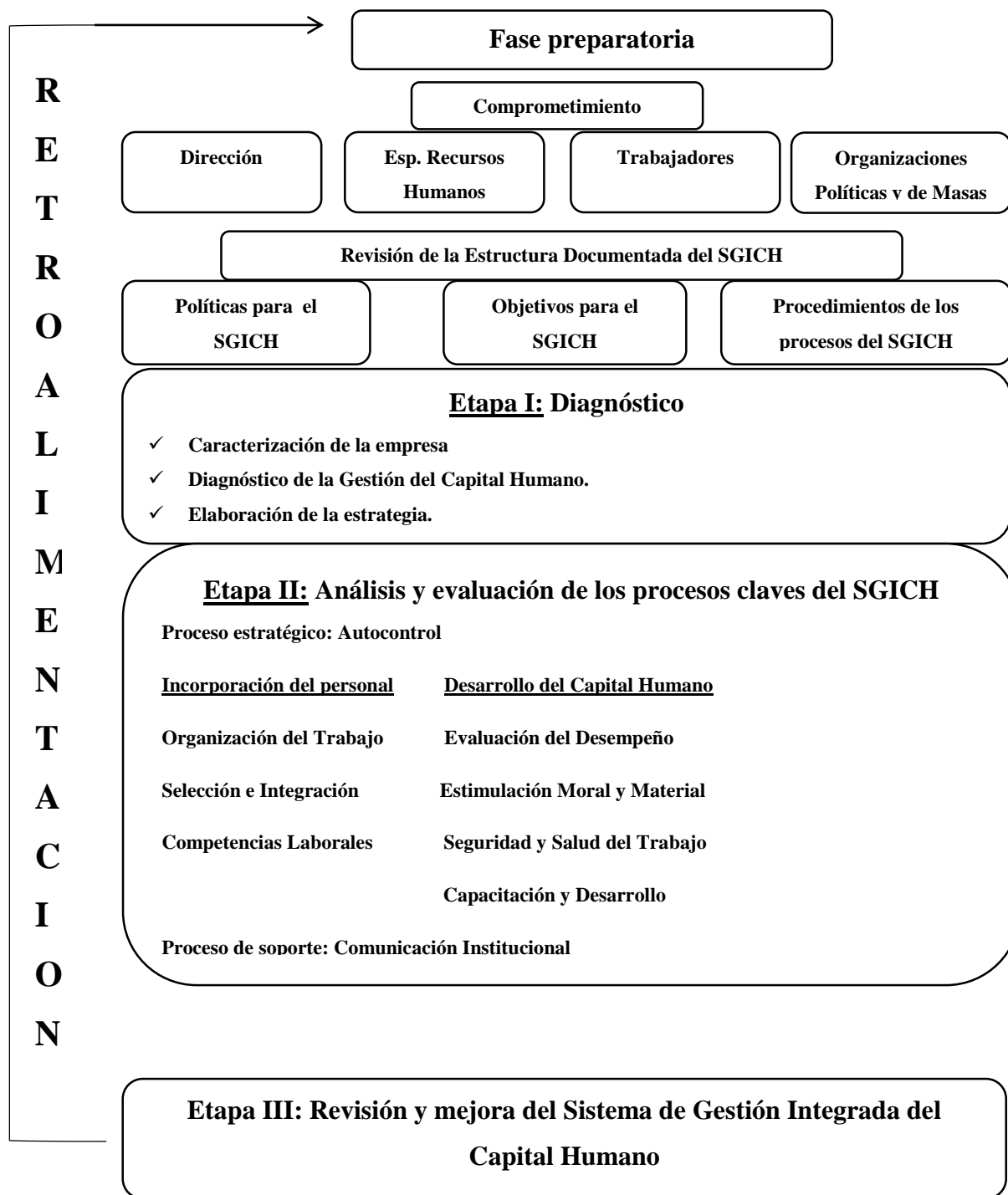


↔ Retroalimentación entre actividades y objetivos.



→ Desafíos a las actividades de administración de personas, generados en el entorno.

Anexo 5: Procedimiento propuesto para la medición y evaluación del SGICH



Elaborado por: Dianisbel Allegue Galano.

Anexo 6: Selección del grupo de expertos.

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted coniere a cada característica.

| Características | Aceptación | EXPERTO | IDENTIFICACION |
|--------------------|-------------------------------------|---------|-------------------|
| 1- Conocimiento | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 | Directora General |
| 2- Competitividad | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 3- Disposición | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 4- Profesionalidad | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 5- Actualización | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 6- Capacidad | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 7- Colectivista | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 8- Experiencia | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 9- Intuición | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 10- Creatividad | <input checked="" type="checkbox"/> | | |

Intervalo de Competencia [0.8 - 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

| Grado de influencia de cada fuente | Alto | Medio | Bajo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Estudios teóricos realizados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experiencia obtenida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimiento del trabajo en su país | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimiento de trabajos en el exterior | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consulta bibliográfica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cursos de Actualización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Directora General K = 1 Es Experto

Subdirectora de RH K = .851 Es Experto

Jefa de Ama de Llaves K = .8975 Es Experto

Maitre del Hotel K = .931 Es Experto

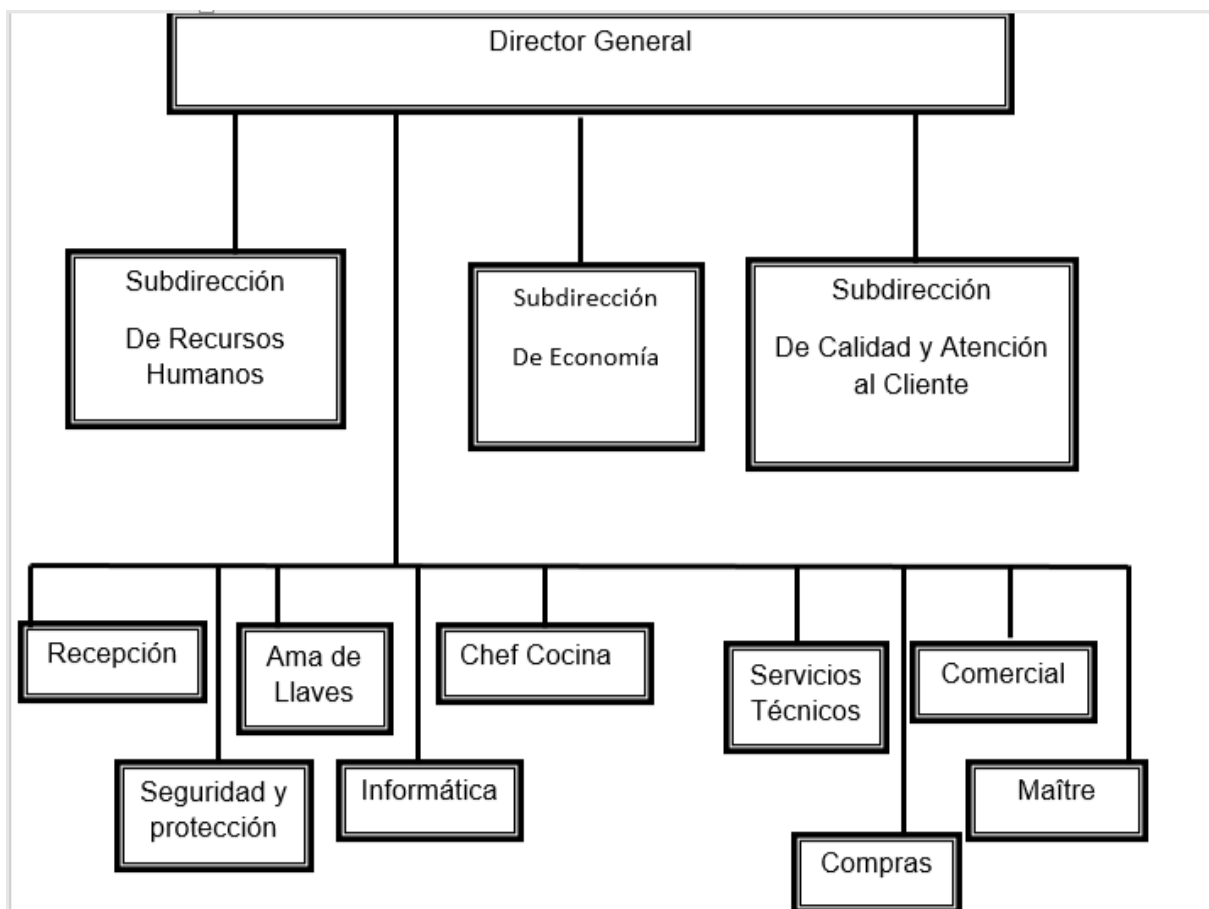
Jefa de Recepcion K = .928 Es Experto

Tecnico de serv. alojamiento K = .93 Es Experto

Jefe de cocina K = .869 Es Experto

<Atrás Imprimir...

Anexo 7: Caracterización del sistema de gestión actual



Anexo 8: Principales mercados.

TURISTAS DÍAS EXTRANJEROS POR NACIONALIDADES

| PAÍS | 2015 | 2016 | 16/15 | % PARTICIPACIÓN |
|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|
| ALEMANIA | 6 184 | 6 601 | 106,7 | 22,22 |
| CANADÁ | 674 | 700 | 103,9 | 2,36 |
| ESPAÑA | 2 088 | 2 203 | 105,5 | 7,42 |
| FRANCIA | 3 660 | 4 767 | 130,2 | 16,05 |
| GRAN BRETAÑA | 1 220 | 1 385 | 113,5 | 4,66 |
| HOLANDA | 2 004 | 1 343 | 67,0 | 4,52 |
| ITALIA | 1 945 | 2 745 | 141,1 | 9,24 |
| EEUU | 1 439 | 2 108 | 146,5 | 7,10 |
| OTROS | 8 693 | 7 850 | 90,3 | 26,43 |
| TOTAL | 27907 | 29702 | 106,43 | 100,00 |

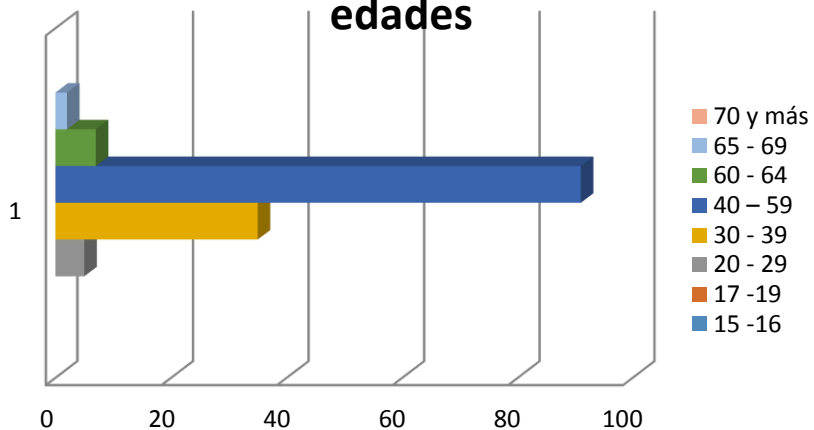
Anexo 9: Caracterización del capital humano.

| Categoría Ocupacional | Cantidad de trabajadores | % |
|-----------------------|--------------------------|-------|
| Cuadros | 13 | 9,28 |
| Obreros | 28 | 20,00 |
| Servicios | 83 | 59,29 |
| Técnico | 16 | 11,43 |
| Total general | 140 | 100% |

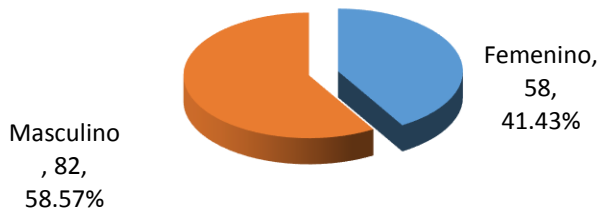
| | Trabajadores por nivel de escolaridad | % |
|----------------|---------------------------------------|-------|
| Sin Título | 0 | 0 |
| Medio | 0 | 0 |
| Técnico Medio | 5 | 3,57 |
| Medio Superior | 84 | 60,00 |
| Superior | 51 | 36,43 |
| Total general | 140 | 100% |



Distribución de Trabajadores por edades



Distribución de Trabajadores por sexo



Anexo 10: Indicadores de trabajo y salario.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----|---|--------------------------------|------------------------|-------------------------|----------|-------------------------|--------|-------|--------|
| 4 | COPIAR | Instalación: Hotel Casa Granda | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | AÑO: | 2016 | Acumulado Hasta el Mes: | | | | 12 | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | ACUMULADO HASTA EL MES | | | | | | |
| 9 | | | | | | DIFERENCIAS RESPECTO A: | | | |
| 10 | | UM | Anterior | Plan | Real | ANTERIOR | | PLAN | |
| 11 | INDICADORES | | | | | ABS | % | ABS | % |
| 12 | Ventas Netas | MP | 6030.5 | 6322.1 | 6404.8 | 374.3 | 106.2 | 82.7 | 101.3 |
| 13 | Utilidades antes de Impuestos | MP | | | | 0.0 | | 0.0 | |
| 14 | Valor Agregado Bruto | MP | 2730.2 | 2913.2 | 3064.4 | 334.2 | 112.2 | 151.2 | 105.1 |
| 15 | Fondo de Salario | MP | 575.8 | 566.4 | 587.9 | 12,1 | 102.4 | 21.5 | 103.7 |
| 16 | De ello: Salario Escala | MP | 516.3 | 488 | 520,7 | | | | |
| 17 | Pagos Adicionales | MP | 42.3 | 54.3 | 45.7 | | | | |
| 18 | Pago por Rendimiento | MP | | | | | | | |
| 19 | Vacaciones | MP | 17.2 | 24.1 | 21.5 | | | | |
| 20 | Promedio de Trabajadores | U | 135.0 | 145.0 | 142.0 | 7.0 | 105.18 | -3.0 | 97.93 |
| 21 | | | | | | | | | |
| 22 | INDICADORES DE EFICIENCIA | | | | | | | | |
| 23 | Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado | Coef. | 0.2109 | 0.1944 | 0.1918 | | | | |
| 24 | Productividad del Trabajo | P | 20223.7 | 20091.03 | 21580.28 | | 106.7 | | 107.41 |
| 25 | Salario Medio Mensual | P | 355.43 | 325.52 | 345.01 | | 97.06 | | 105.98 |

Anexo 11: Encuesta realizada a trabajadores del hotel Casa Granda para realizar la valoración de las premisas de la Tecnología Diagnóstico

Encuesta

Solicitamos su cooperación para realizar una encuesta cuyo objetivo es medir el nivel de integración interna, externa y estratégica, así como facilitar la información para el SGCH, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, necesitamos de su más sincera opinión a la hora de dar respuesta a las preguntas. Por adelantado le agradecemos su ayuda para la realización de la investigación. Gracias.

(Circule la respuesta más acertada según su consideración)

1. ¿Se elaboró la misión y visión de la empresa con la participación de los trabajadores?

1. No está elaborada.
2. Se elaboró según normas e informó a los trabajadores.
3. Se elaboró con la participación de los trabajadores.

2. ¿Están identificados los problemas y las soluciones a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos 3 años?

1. No están identificados.
2. Están identificados los problemas, pero no las soluciones.
3. Están identificados los problemas y las soluciones.

3. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores?

1. No están definidas.
2. Están definidas las funciones de las áreas, pero no las responsabilidades de los trabajadores.
3. Definidas las funciones de las áreas y las responsabilidades de los trabajadores.

4. ¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios en los servicios?

1. Existe una organización jerárquica y rígida.
2. Existe flexibilidad en procesos claves.

3. La empresa da respuesta ágil a las necesidades de los servicios para satisfacer al cliente.

5. ¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

1. Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo.
2. Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.
3. Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades. que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.

6. ¿Participa en la planificación y proyección del trabajo en la empresa?

1. No.
2. Se planifican las actividades de la empresa por los directivos.
3. Se planifican las actividades con la participación activa de los trabajadores.

7. ¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?

1. No.
2. Existe una estrategia de participación a corto plazo.
- 3 Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.

8. ¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?

1. La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.
2. Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.
3. Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.

9. ¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?

1. Las acciones de participación se realizan sin integración, cada organización por su parte.

2. Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa, pero aún no se han integrado a ella.

3. Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.

10. ¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

1. Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento.

2. Tienen una educación económica insuficiente.

3. Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad.

11. ¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

1. No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.

2. Existe un departamento para su atención.

3. Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa.

12. ¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?

1. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.

2. Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Área de Recursos Humanos.

3. Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos.

13. ¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?

1. No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.

2. Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos, pero no posee los conocimientos para su gestión integrada. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.

3. Posee adecuados conocimientos que le permiten un desempeño en la gestión integrada de los recursos humanos. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral.

14. ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?

1. Débil sentido de pertenencia.

2. Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.

3. Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.

15. ¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y compañerismo entre los trabajadores y dirigentes?

1. Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados

2. Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.

3. Prevalcen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados.

16. ¿Cómo es la atención de la empresa al trabajador?

1. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores.

2. Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores.

3. Se presta atención a las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

17. ¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

1. El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación

2. El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo
3. Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas

18. ¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?

1. Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.
2. Se desarrollan de acuerdo a tareas puntuales.
3. Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.

19. ¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

1. Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las herramientas de gestión de recursos humanos
2. Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial
3. Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

Anexo 12: Cálculo del tamaño de la muestra.

El tamaño de la población es conocida, utilizándose para el cálculo de la muestra la fórmula de la autora Laura Fisher establecida para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{E^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z α : Es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado. Se considera Z=1.96 para un nivel de confianza del 95%.

p: Representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, se debe fijar el valor de P=0.5 para lograr un tamaño de muestra óptimo¹⁸.

q: Variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1-p, o sea, se considera q=0.5

E: Porcentaje de error 0.05

Datos:

N = 140

Z α = 1.96

q = 0.5

p = 0.5

E = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)140}{139(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 102

Anexo 13: Resultados obtenidos luego de aplicar el SPSS

Los trabajadores en más del 50% coinciden en que no participaron en la elaboración de la misión y la visión de la empresa, no están definidas las funciones de las áreas y las responsabilidades de los trabajadores, en muy pocas ocasiones los trabajadores tienen una participación activa en las actividades de la empresa, el responsable de la función de Recursos Humanos posee adecuados

¹²www.buenastareas.com/materias/tamaño-muestra-laura-fisher/0

conocimientos sobre la gestión integrada del capital humano, en general existe un alto sentido de pertenencia de los trabajadores, prevalecen las relaciones de compañerismo, respeto y cooperación.

```
GET
  FILE='E:\UNIVERSIDAD\para tesis\DAYA\Cap I, 22 febrero\Sin título
inicial.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilidad

Notas

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Salida creada | | 23-MAY-2017 01:29:55 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | E:\UNIVERSIDAD\para tesis\DAYA\Cap I, 22 febrero\Sin título inicial.sav |
| | Conjunto de datos activo | Conjunto_de_datos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Ponderación | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | N de filas en el archivo de datos de trabajo | 102 |
| | Entrada de matriz | |
| Manejo de valor perdido | Definición de ausencia | Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos. |
| | Casos utilizados | Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento. |
| Sintaxis | | RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00.00 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00.01 |

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Casos | Válido | 102 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 102 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .813 | 19 |

Tabla de frecuencia

¿Se elaboró la misión y visión de la empresa con la participación de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 11 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| | medio | 52 | 51.0 | 51.0 | 61.8 |
| | alto | 39 | 38.2 | 38.2 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Están identificados los problemas y las soluciones a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos 3 años?

| Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 15 | 14.7 | 14.7 | 14.7 |
| 57 | 55.9 | 55.9 | 70.6 |
| 30 | 29.4 | 29.4 | 100.0 |
| 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios en los servicios?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 17 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | medio | 25 | 24.5 | 24.5 | 41.2 |
| | alto | 60 | 58.8 | 58.8 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 10 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| | medio | 70 | 68.6 | 68.6 | 78.4 |
| | alto | 22 | 21.6 | 21.6 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 20 | 19.6 | 19.6 | 19.6 |
| | medio | 55 | 53.9 | 53.9 | 73.5 |
| | alto | 27 | 26.5 | 26.5 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Participa en la planificación y proyección del trabajo en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 15 | 14.7 | 14.7 | 14.7 |
| | medio | 63 | 61.8 | 61.8 | 76.5 |
| | alto | 24 | 23.5 | 23.5 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 17 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | medio | 55 | 53.9 | 53.9 | 70.6 |
| | alto | 30 | 29.4 | 29.4 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 20 | 19.6 | 19.6 | 19.6 |
| | medio | 45 | 44.1 | 44.1 | 63.7 |
| | alto | 37 | 36.3 | 36.3 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 8 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | medio | 14 | 13.7 | 13.7 | 21.6 |
| | alto | 80 | 78.4 | 78.4 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 17 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | medio | 25 | 24.5 | 24.5 | 41.2 |
| | alto | 60 | 58.8 | 58.8 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 12 | 11.8 | 11.8 | 11.8 |
| | medio | 70 | 68.6 | 68.6 | 80.4 |
| | alto | 20 | 19.6 | 19.6 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 3 | 2.9 | 2.9 | 2.9 |
| | medio | 9 | 8.8 | 8.8 | 11.8 |
| | alto | 90 | 88.2 | 88.2 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | medio | 12 | 11.8 | 11.8 | 11.8 |
| | alto | 90 | 88.2 | 88.2 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 8 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | medio | 14 | 13.7 | 13.7 | 21.6 |
| | alto | 80 | 78.4 | 78.4 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y compañerismo entre los trabajadores y dirigentes?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 12 | 11.8 | 11.8 | 11.8 |
| | medio | 15 | 14.7 | 14.7 | 26.5 |
| | alto | 75 | 73.5 | 73.5 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cómo es la atención de la empresa al trabajador?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 10 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| | medio | 80 | 78.4 | 78.4 | 88.2 |
| | alto | 12 | 11.8 | 11.8 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 7 | 6.9 | 6.9 | 6.9 |
| | medio | 56 | 54.9 | 54.9 | 61.8 |
| | alto | 39 | 38.2 | 38.2 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 15 | 14.7 | 14.7 | 14.7 |
| | medio | 30 | 29.4 | 29.4 | 44.1 |
| | alto | 57 | 55.9 | 55.9 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | bajo | 19 | 18.6 | 18.6 | 18.6 |
| | medio | 23 | 22.5 | 22.5 | 41.2 |
| | alto | 60 | 58.8 | 58.8 | 100.0 |
| | Total | 102 | 100.0 | 100.0 | |

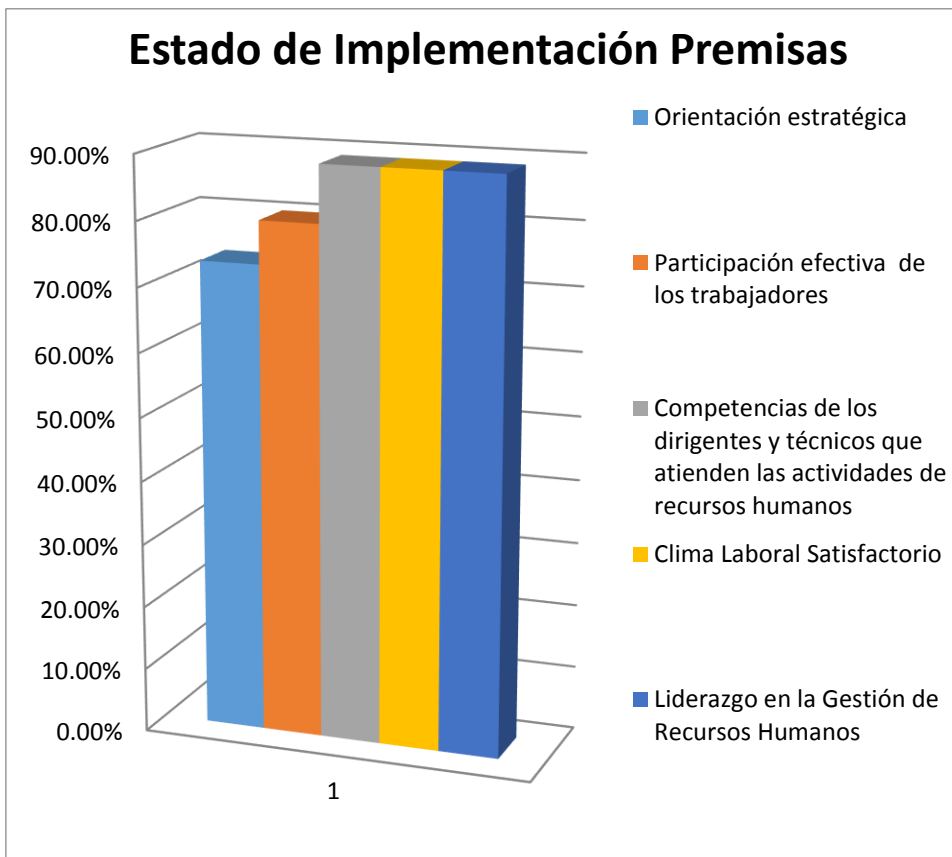
Anexo 14: Resultados obtenidos en la aplicación de la tecnología del diagnóstico

Análisis de las premisas:

| PREGUNTAS | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 66.67% | 66.67% | 66.67% | 100.00% | 66.67% | 73.33% |
| 66.67% | 66.67% | 66.67% | 100.00% | 100.00% | 80.00% |
| 66.67% | 100.00% | 100.00% | | | 88.89% |
| 100.00% | 100.00% | 66.67% | | | 88.89% |
| 66.67% | 100.00% | 100.00% | | | 88.89% |
| | | | | | 82.46% |

NO EXISTE

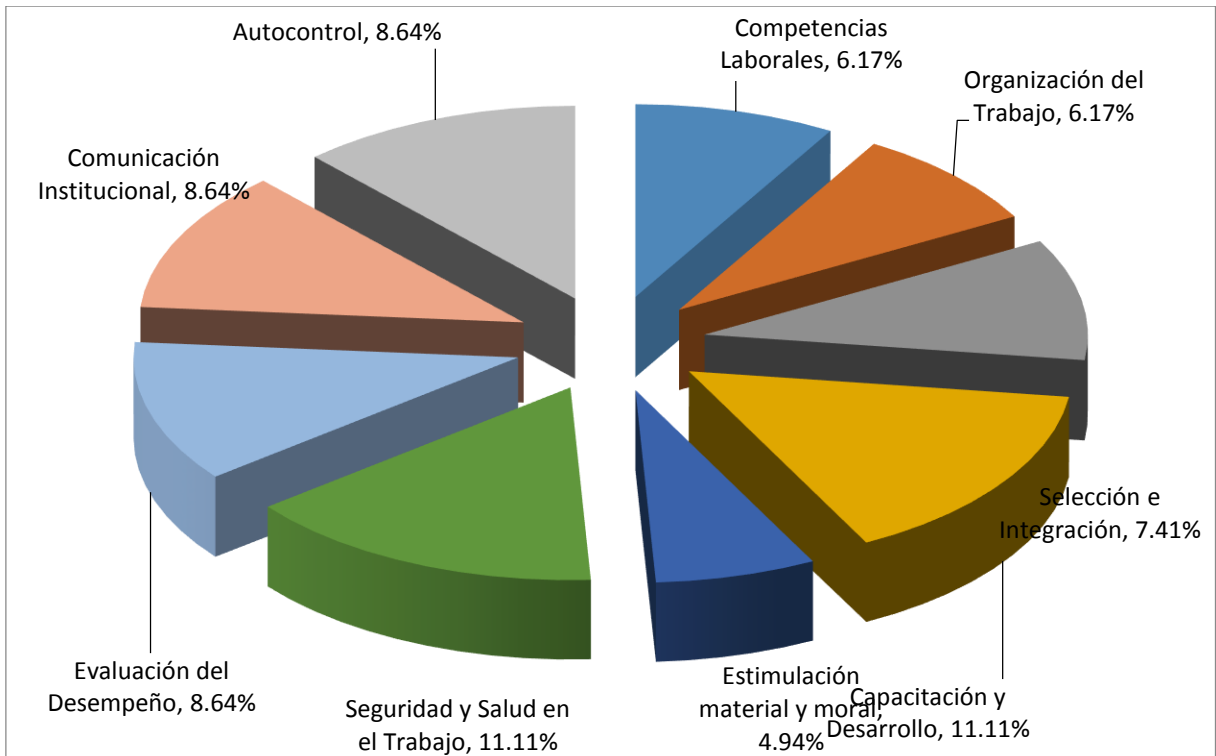
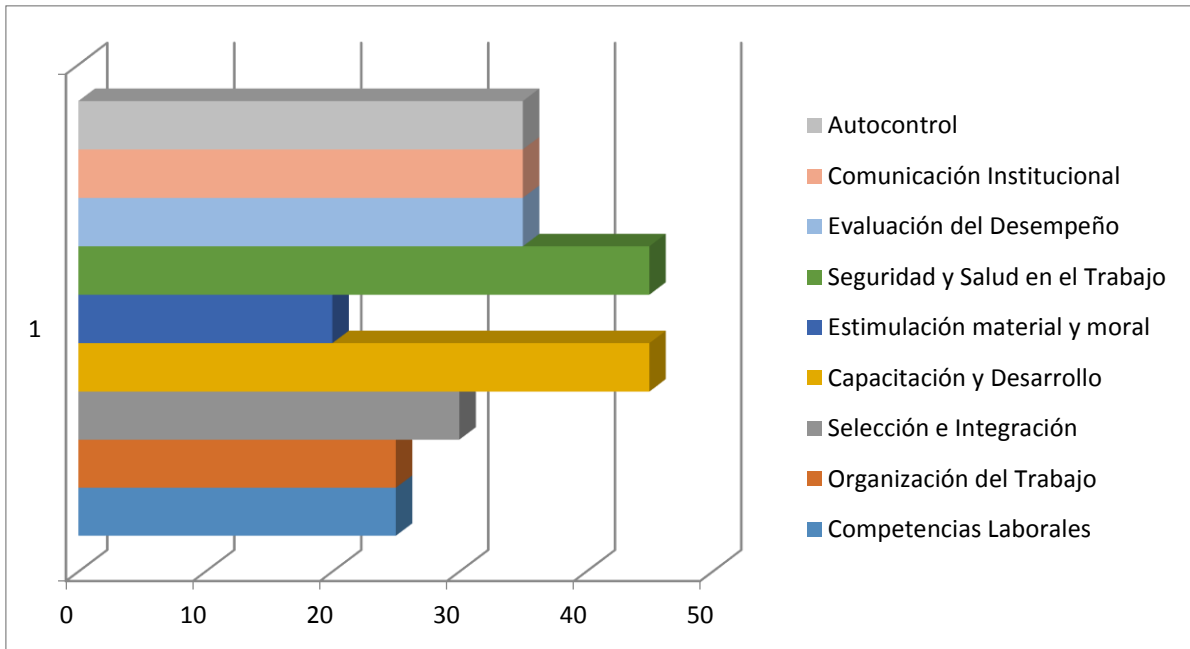
ORIENTACION
ESTRATEGICA



Análisis de los módulos:

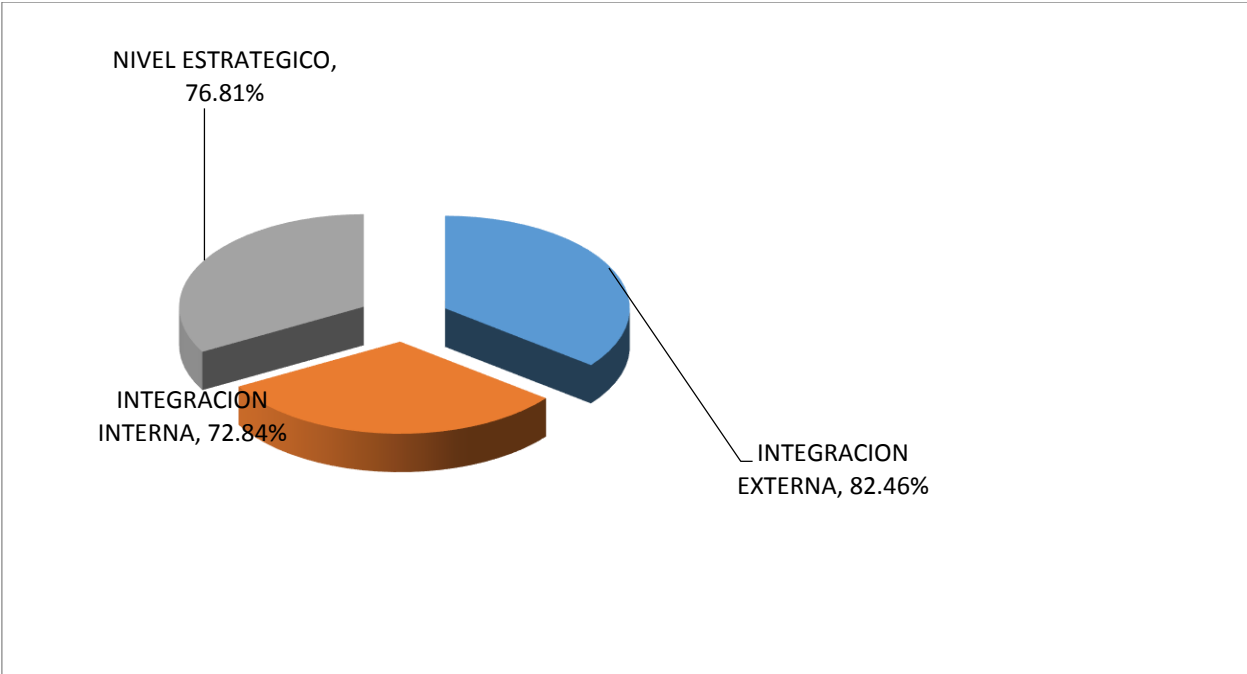
| MODULOS | | Pregunta | | Evaluación | |
|---------|-------------------------------|----------|---------|------------|----|
| I | Competencias Laborales | 1 | 66.67% | 55.56% | 25 |
| | | 2 | 66.67% | | |
| | | 3 | 33.33% | | |
| II | Organización del Trabajo | 1 | 66.67% | 55.56% | 25 |
| | | 2 | 66.67% | | |
| | | 3 | 33.33% | | |
| III | Selección e Integración | 1 | 33.33% | 66.67% | 30 |
| | | 2 | 100.00% | | |
| | | 3 | 66.67% | | |
| IV | Capacitación y Desarrollo | 1 | 100.00% | 100.00% | 45 |
| | | 2 | 100.00% | | |
| | | 3 | 100.00% | | |
| V | Estimulación material y moral | 1 | 66.67% | 44.44% | 20 |
| | | 2 | 33.33% | | |
| | | 3 | 33.33% | | |

| MODULOS | | Pregunta | | Evaluación | |
|-----------------------------|---------------------------------|----------|---------|------------|----|
| VI | Seguridad y Salud en el Trabajo | 1 | 100.00% | 100.00% | 45 |
| | | 2 | 100.00% | | |
| | | 3 | 100.00% | | |
| VII | Evaluación del Desempeño | 1 | 100.00% | 77.78% | 35 |
| | | 2 | 66.67% | | |
| | | 3 | 66.67% | | |
| VIII | Comunicación Institucional | 1 | 66.67% | 77.78% | 35 |
| | | 2 | 66.67% | | |
| | | 3 | 100.00% | | |
| IX | Autocontrol | 1 | 66.67% | 77.78% | 35 |
| | | 2 | 100.00% | | |
| | | 3 | 66.67% | | |
| EVALUACION INTEGRAL MODULOS | | 72.84% | | | |



| Premisas | Evaluación | Plan | |
|---|------------|------------|---------------|
| 1 Orientación estratégica | 55 | 75 | 73.33% |
| 2 Participación efectiva de los trabajadores | 60 | 75 | 80.00% |
| 3 Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos | 40 | 45 | 88.89% |
| 4 Clima Laboral Satisfactorio | 40 | 45 | 88.89% |
| 5 Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos | 40 | 45 | 88.89% |
| INTEGRACION EXTERNA | 235 | 285 | 82.46% |

| Módulos | | Evaluación | Plan | |
|----------------------------|--|-------------------|-------------|---------------|
| I | Competencias Laborales | 25 | 45 | 55.56% |
| II | Organización del Trabajo | 25 | 45 | 55.56% |
| III | Selección e Integración | 30 | 45 | 66.67% |
| IV | Capacitación y Desarrollo | 45 | 45 | 100.00% |
| V | Estimulación material y moral | 20 | 45 | 44.44% |
| VI | Seguridad y Salud en el Trabajo | 45 | 45 | 100.00% |
| VII | Evaluación del Desempeño | 35 | 45 | 77.78% |
| VIII | Comunicación Institucional | 35 | 45 | 77.78% |
| IX | Autocontrol | 35 | 45 | 77.78% |
| INTEGRACION INTERNA | | 295 | 405 | 72.84% |
| NIVEL ESTRATEGICO | | 530 | 690 | 76.81% |



Anexo 15: Listado de factores

Listado de factores externos

1. Grado de satisfacción de los clientes: medio.
2. Rivalidad media-alta entre competidores.
3. Diversidad de proveedores.
4. Influencia negativa del bloqueo económico, comercial y financiero.
5. Desarrollo de las telecomunicaciones en la provincia.
6. Rigurosas normas medioambientales.
7. Proceso de reordenamiento de la fuerza laboral en el país.
8. Normas establecidas por el MTSS que regulan la gestión del capital humano.
9. Existencia de la doble moneda.
10. La estabilidad del gobierno cubano.
11. Centralización de las decisiones por parte del Mintur.
12. Ajuste a los lineamientos vigentes de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
13. Envejecimiento de la población santiaguera.
14. Tendencia actual de gestión continua de nuevas tecnologías en el territorio, que permite un aumento del desarrollo de los trabajadores.
15. Incremento de las inversiones en las instalaciones turísticas.
16. Descomercialización del destino de Santiago de Cuba.
17. Incidencia de los fenómenos meteorológicos.
18. Incremento de casas de alquiler que ofertan servicios similares.
19. Riqueza cultural e histórica de la ciudad.
20. Reanimación de la ciudad.

Listado de factores internos

1. No se tienen en cuenta los trabajadores para la elaboración de la misión y visión de la empresa.
2. Dificultades en el establecimiento de las responsabilidades de los trabajadores.
3. Alta profesionalidad del personal.
4. Existen relaciones de cooperación sistemática entre la empresa y las organizaciones políticas, de masa y sociales.
5. Poca participación de los trabajadores en las actividades de la empresa.
6. Buenas relaciones entre jefes y subordinados.
7. Cierta insatisfacción con la atención al hombre.
8. Bajo nivel de autocontrol de los RRHH en la empresa.
9. Indicadores económicos financieros de gestión del capital humano satisfactorios.
10. Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
11. Los trabajadores muestran sentido de pertenencia hacia la organización.
12. El nivel de competencia de los dirigentes y técnicos de RRHH es satisfactorio.
13. Clima laboral satisfactorio.
14. Liderazgo en la gestión del capital humano.
15. No están definidas las competencias laborales para todos los puestos.
16. Insuficiencias en la planificación de los recursos humanos.
17. Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.
18. Se garantiza la capacitación de los trabajadores.
19. Insatisfacción con la estimulación moral y material.
20. No existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de la entidad.
21. Adecuada aplicación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.
22. Insuficiencias en el proceso de evaluación del desempeño.
23. No se realiza la evaluación del desempeño atendiendo a las competencias claves con las que debe contar el trabajador.
24. Limitada política de comunicación.
25. Débil infraestructura tecnológica.

Anexo 16: Matriz DAFO-Impacto:

| | Oportunidades | | | | | | | | Amenazas | | | | | | | |
|--------------------|---------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| Fortalezas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Totales |
| 1 | | x | | x | x | x | | x | x | x | | x | | x | x | 10 |
| 2 | x | x | x | x | | | | | | | x | | | x | x | 7 |
| 3 | x | x | | x | x | x | | | x | | x | | | | x | 8 |
| 4 | | x | x | | x | | | x | x | x | | | | x | | 7 |
| 5 | | x | x | x | x | x | x | | | | | | | x | x | 8 |
| 6 | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | 13 |
| 7 | | x | x | x | x | | | x | | | x | | x | | | 7 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | x | | x | x | | x | x | x | | | | | x | x | 8 |
| 2 | | x | | | | | x | x | | x | | | | | x | 5 |
| 3 | x | x | x | x | x | | | x | x | | x | x | x | | | 10 |
| 4 | | x | x | | | | | x | x | x | | | | | | 5 |
| 5 | x | | | | x | | | | | x | | | x | | | 4 |
| 6 | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | | | x | x | 12 |
| 7 | | x | | x | x | | | | x | x | | | | x | x | 7 |
| 8 | | x | x | x | | | X | X | x | x | x | x | | x | X | 11 |
| 9 | | x | | | x | x | | X | x | x | x | | | | x | 8 |
| Totales | 6 | 15 | 7 | 11 | 12 | 6 | 6 | 11 | 11 | 10 | 8 | 4 | 3 | 9 | 11 | |

Oportunidades:

O2. Normas establecidas por el MTSS que regulan la gestión del capital humano.

O5. Tendencia actual de gestión continua de nuevas tecnologías en el territorio, que permite un aumento del desarrollo de los trabajadores.

Amenazas:

A1. Grado de satisfacción de los clientes: medio

A7. Incremento de casas de alquiler que ofertan servicios similares.

Fortalezas:

F1. Alta profesionalidad del personal.

F6. Se garantiza la capacitación de los trabajadores.

Debilidades:

D6. No están definidas las competencias laborales para todos los puestos.

D8. Insatisfacción con la estimulación moral y material.