

# PERFECCIONAMIENTO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD, CUBA

## IMPROVEMENT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD, CUBA

Analién Pelegrín Naranjo<sup>1</sup>, Norberto Pelegrín Naranjo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Escuela doctoral de Alicante - España

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Manabí -Ecuador

**e-mail:** apelegrin88@yahoo.es<sup>1</sup>, norbepelegrin@gmail.com<sup>2</sup>

**Recibido:** 27/06/2017

**Aceptado:** 27/11/2017

**Código Clasificación JEL:** J8, J20, J24, J28, J30

### RESUMEN

La investigación aborda una problemática relevante para el sistema empresarial y el Ministerio del Turismo en Cuba. El perfeccionamiento en la gestión del capital humano de organizaciones que identifican “al hombre” como principal activo, portador de evidentes beneficios, las convierte en exitosas. El objetivo del estudio consiste en plantear una tecnología para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad, de donde se induce la novedad científica; esta tecnología incluye un modelo, procedimientos general y específicos respectivos a cada uno de los nueve procesos clave de la Gestión del Capital Humano. La posterior implementación del Sistema diseñado garantizará la efectiva gestión de los procesos, retroalimentación y mejora continua, dotando a los trabajadores de un desempeño laboral superior, en la prestación de un servicio de mayor calidad en aras de lograr plena satisfacción de los clientes del hotel.

**Palabras clave:** tecnología, diseño, gestión de capital humano, enfoque a procesos.

### ABSTRACT

The research addresses a relevant problem for the business system and the Ministry of Tourism in Cuba. The improvement in Human Capital Management of organizations that identify “the man” as the main fact, carrier of evident benefits; makes them successful. The objective of the study is to design a technology for the design of the Human Capital Management System with a focus on processes in Iberostar Grand Hotel Trinidad, from where scientific novelty is induced; it's technology includes a model, a general procedure and specific for each of the nine key processes of Human Capital Management. The subsequent implementation of the designed System will guarantee the effective management of the processes, feedback and continuous improvement, giving the workers a superior work performance, in the provision of a higher quality service in order to achieve full satisfaction of the hotel's clients.

**Key words:** technology, design, human capital management, key processes, process approach.



## INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector económico que se ha convertido en una de las primeras industrias del mundo. A gran cantidad de países le genera un porcentaje representativo de sus ingresos, de modo que les ayuda a equilibrar sus balanzas de pago. Países en vías de desarrollo encuentran en la actividad turística una oportunidad de alcanzar alta competitividad. En proporción a este crecimiento se reconoce el evidente peso de los servicios en el Producto Interior Bruto (PIB) de la economía de un país y la necesidad de ser más productivos, es por ello que representa una recomendable solución desarrollar estrategias creativas y sistemas de gestión, que permitan a las empresas competir con garantía de éxito.

Cuba no está excepta de este fenómeno mundial, a partir de los años 90 este sector emerge como uno de los más dinámicos e importantes y constituye un eslabón fundamental en su economía. El producto turístico ha experimentado un sistemático mejoramiento e innovación en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes.

El sector turístico, a su vez, es un sector muy amplio ya que dentro de él pueden diferenciarse empresas de características muy variadas, tales como hoteles, agencias de viaje, clubes de golf, restaurantes, apartamentos, palacios de congresos y ferias, parques temáticos, etc. Esta investigación se desarrolla dentro del sector hotelero.

En tal sentido y unido a la existencia de clientes cada vez más exigentes, se hace necesario un enfoque en el mejoramiento de la calidad del servicio turístico hotelero que se presta y por ende en la elevación de la profesionalidad de los trabajadores. Al igual que en otras empresas prestadoras de servicio todos los recursos son importantes, pero el capital humano desempeña un papel único: es el hombre quien marcará la ruta a seguir y logrará éxito en los resultados de la organización, es quien la diferenciará de las demás, la calidad de los mismos, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos; el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de manera significativa en la productividad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Los recursos humanos son importantes en las empresas actuales porque son los que deben regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma, su gestión constituye una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización., es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización, donde se crea un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados, desarrollo personal y de trabajo y que además evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas. (rrhh-web)

Por todo lo anterior se hace necesario gestionar eficientemente el capital humano de las empresas turísticas. Las empresas turísticas hoteleras deben enfrentarse a cambios en sus procesos y funciones, mayores exigencias económicas, así como desarrollarse en mercados globales, competitivos y cambiantes. La aceleración de los cambios, unido a la incapacidad de las organizaciones de adaptarse, han dado lugar a que se requiera la utilización de nuevas herramientas de Gestión de su Capital Humano. En correspondencia con la nueva visión que requiere la realidad actual sobre Capital Humano: pasar de ser “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible, que reconoce al hombre en las organizaciones como su principal activo y capital, cuya capacidad de adaptación y proactividad es un factor clave del éxito para las nuevas

estructuras y condiciones cambiantes.

Se propone como posible solución, la gestión a través de la utilización de tecnologías y herramientas que integren de manera constante la Gestión del Capital Humano. En el mundo de hoy ha tenido lugar la aplicación de nuevas tecnologías, que se han extendido a muchos ámbitos de negocio, generando grandes retos y oportunidades para las compañías, de manera que consigan la adaptación y renovación continua si quieren mantener la competitividad. Tanto es así que la tecnología se divisa como uno de los mayores cambios que afectarán al sector de recursos humanos en los próximos años. (Pichs, 2016)

Es por ello que en esta investigación se elabora una tecnología que aplicada, permite el diseño de un Sistema de Gestión de Capital Humano con núcleo en las competencias laborales, proceso vital para la determinación y comunicación de la información relativa a las funciones, actividades y condiciones que se emprenderán para que el capital humano se convierta en la verdadera ventaja competitiva, al determinar las destrezas, conocimientos, habilidades, capacidades y responsabilidades exigidas en las personas que se desempeñan en la organización.

Por ello se hace necesario que la evaluación de competencias vaya más allá de saber si los ocupantes de los puestos poseen además de las competencias requeridas para cubrir el puesto, otras competencias para cubrir otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro. Antes se pensaba que el desarrollo organizacional consistía en el desarrollo de una competencia para un determinado puesto. Con el paso del tiempo el concepto se enriqueció de teorías y prácticas y hoy plantea una visión más amplia. (Fernández, 2013) Lo antes expuesto presupone que el presente y el futuro exitoso en la gestión integrada de capital humano, tendrá que ver cada vez más con la aceptación del desempeño superior, implicado en las competencias laborales, entendidas así al incluir no solo conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores (saber ser) y rasgos personales vinculados al desempeño superior (querer hacer).

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

El hecho de gestionar con enfoque a procesos el capital humano en una institución, contribuirá a que la misma alcance sus objetivos con mayor eficiencia, donde se establece la metodología, responsabilidades, los diferentes recursos, las actividades, entre otras; y además facilite y concrete la identificación de sus procesos y su descripción, lo que exige un liderazgo que logre dirigir la política, la estrategia, los diferentes recursos, el capital humano y sus procesos, en aras de alcanzar el fin propuesto. Gestionar por procesos implica, delimitar la metodología, establecer las responsabilidades y dotar de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en cada organización, lo que asegura la eficacia de los procesos mediante la identificación de áreas de mejora.

## **METODOLOGÍA**

### **Situación problemática identificada**

El hecho de que el Iberostar Grand Hotel Trinidad haya trabajado hasta obtener la

certificación de la Calidad ISO 9001: 2015, y en la norma se enfatiza, mantener a toda costa, para lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad el enfoque a procesos y también el enfoque basado en el riesgo, en aras de establecer la necesidad de planificar acciones que permitan direccionar dichos riesgos y oportunidades al logro de los objetivos. Se trazan entonces las estrategias de cada proceso para contribuir a la mantención y mejoramiento de los resultados globales. El proceso de apoyo: GCH (Gestión de Capital Humano) tiene como estrategia implementar su SGCH (Sistema de Gestión de Capital Humano) y cuando sean presentadas las nuevas normas y bases legales que lo restablezcan optar por su certificación. Además tiene identificado como máximo riesgo que personas que realizan bajo su control un trabajo que afecte el desempeño del SGC no cumplan con las competencias requeridas, es por ello que se proyecta en contar con un actualizado SGCH con enfoque a procesos y cuyo centro sea las competencias laborales que permitan alcanzar al trabajador un desempeño laboral superior. Para la viabilidad de esta estrategia se hace necesario diseñar una tecnología que permita el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano.

### **Problema científico**

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

Objetivos de la investigación

**Objetivo general:** diseñar una tecnología para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos

En el estudio se utilizan dos variables:

1-Tecnología de Gestión de Capital Humano

2-Diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos.

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

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

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

#### **Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos:**

Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, además propicia una interacción efectiva entre todos los procesos al identificarlos, secuenciarlos, describirlos y mejorarlos a través de su seguimiento y medición.

La variable dependiente SGCH se comprueba fundamentalmente por el cumplimiento con los requisitos contemplados en la ISO 9001: 2015 y que contemple además los pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión propuestos por Beltrán et al. (2001). Además respeta la legislación vigente.

El artículo en cuestión se concentra en la primera parte de esta investigación, es decir, en el diseño de la tecnología.

**Métodos a utilizar:**

**Métodos y procedimientos del nivel teórico:**

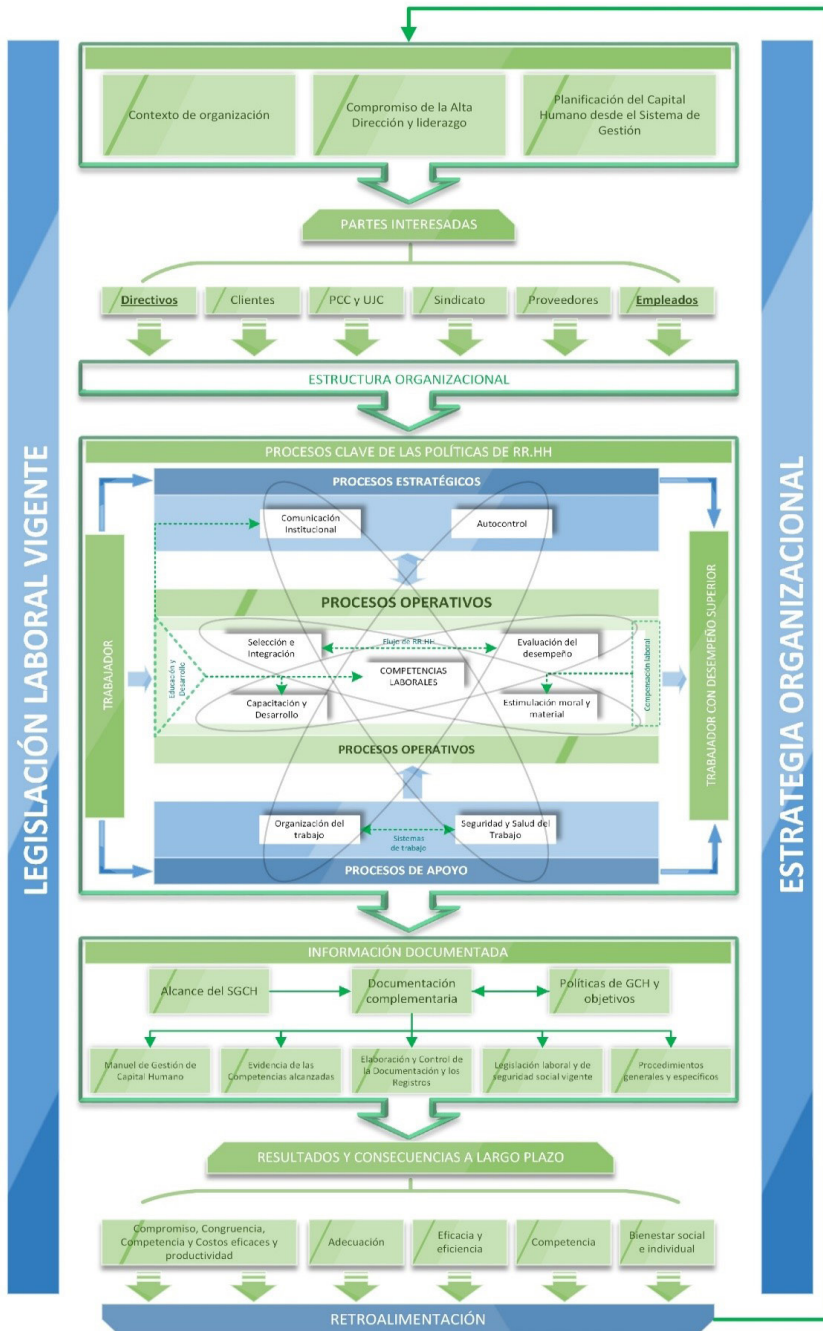
- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento dado por la literatura científica que se relacione con el problema y su sistematización teórica.
- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos de consulta durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- Inducción – deducción, permite arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

**Métodos del nivel empírico:**

- Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de jefes de capital humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadoros de cargo.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.

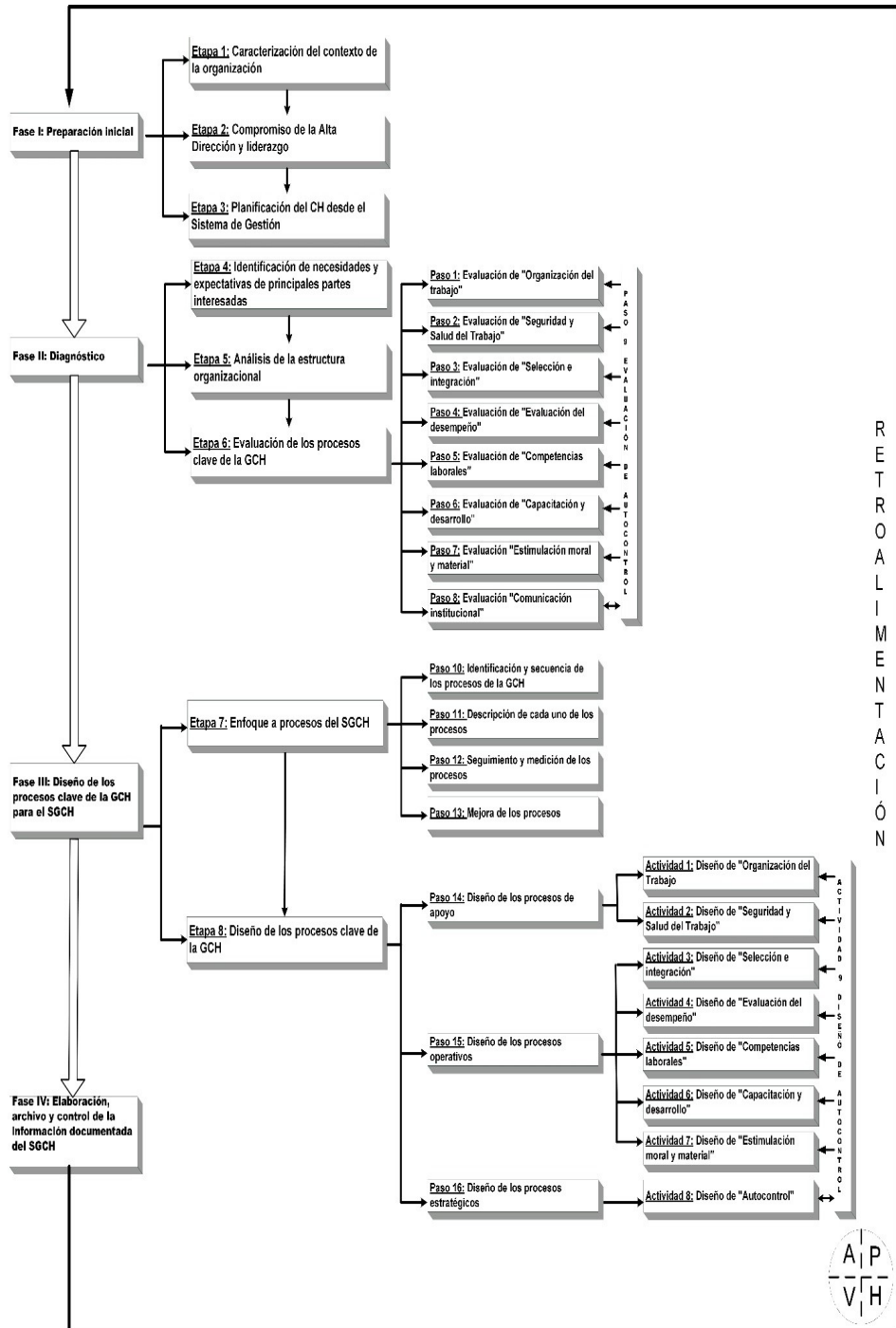
La investigación inicia como descriptiva, al especificar las características del diseño del sistema y concluirá como explicativa o causal porque la tecnología posibilita el diseño del sistema con enfoque a procesos con sus respectivas fichas de procesos e indicadores de medición que facilitan el autocontrol.

Figura 1 Modelo de la tecnología para diseño del SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2 Procedimiento general de la tecnología para diseño del SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad**



Fuente: Elaboración propia

## Tecnología de Gestión de Capital Humano en Iberostar Grand Hotel Trinidad

### Modelo para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano

Para diseñar el SGCH con enfoque a procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad se diseñó previamente una tecnología de GCH (Figura 1), que comprende un modelo que constituye la base conceptual de la misma, y encuentra su aplicación en un procedimiento general, que lo lleva a la práctica organizacional, aplicable en el hotel. El Sistema quedará diseñado en paralelo al Sistema de Gestión de Calidad certificado recientemente en el hotel según la versión actualizada en el 2015 de la ISO 9001.

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

El modelo parte del “contexto de la organización” orientado a la GCH, dónde está situada la misma, en cuanto a esto se refiere y a dónde quiere llegar, es decir, se determina el punto de partida y la meta, efectuando un diagnóstico así como su orientación estratégicamente, de manera que se adecue y responda de forma proactiva a los cambios signados por un entorno muy turbulento, reaccionando con efectividad a la solución de los problemas que se presenten, se consideran diferentes escenarios de actuación: potenciando sus fortalezas, minimizando sus debilidades para aprovechar sus oportunidades y atenuar sus amenazas en un ambiente de gran competencia.

Cuando la dirección del hotel toma la decisión de diseñar e implementar un SGCH, es necesario tenga la capacidad de dirigir e influir en las actividades relacionadas con las funciones de los trabajadores (fortalecer el “liderazgo”). Se deben establecer criterios de “compromiso de la alta dirección” con el SGCH y los requisitos para dar seguimiento a la política de Capital Humano del hotel, la cual debe estar en línea con el contexto de la organización y será el parámetro para definir los objetivos.

Y la “planificación” de acciones para direccionar los riesgos y oportunidades al logro de los objetivos de la organización en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos, asimilando recursos como soporte de los procesos que permita transformar los requisitos a través de operaciones y controles en bienes y servicios de calidad, evaluando el desempeño del SGCH que permite el aprendizaje y el mejoramiento continuo en el hotel, desde el enfoque a procesos.

El modelo pasa entonces a “partes interesadas” donde se encuentran comprendidos esencialmente por los representados en la figura del modelo (clientes, directivos, empleados, sindicato, PCC y UJC, proveedores, con mayor influencia en el modelo el capital humano representado a través de sus diversas organizaciones. Se hace necesario para alcanzar los resultados deseados considerar sus posibles contradicciones como elemento siempre influyente en el desarrollo y conocer los subgrupos de la fuerza de trabajo (edades, sexos, profesiones, etc.) para facilitar el diagnóstico de las políticas de CH.

Le sigue el análisis de la estructura organizacional que debe cumplir determinadas características entre las que se destacan la horizontalidad, menor cantidad de niveles jerárquicos, mayor cantidad de personas dedicadas a los servicios y menos jefes.

Después pasa al centro del modelo, donde se aprecia la interacción entre los



nueve procesos clave de la GCH definidos en el hotel, los que a su vez se subdividen y agrupan en estratégicos, operativos y de apoyo, elemento distintivo del enfoque a procesos y se representa además la política de GRH a la que pertenece cada uno de los nueve procesos clave tomando como referencia lo dispuesto por Cuesta (2010):

Las políticas de CH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Las mismas se concentran en cuatro áreas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. El centro de los subsistemas y políticas de recursos humanos lo constituye la persona manifiesta en su educación y desarrollo, de ahí que en el gráfico se muestra en el centro del triángulo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GCH que contempla el modelo. Pero si bien la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas del modelo, el sistema de trabajo es base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de la mejora continua en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GCH.

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

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

Como se evidencia en el modelo antes propuesto por Cuesta (2010), dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas se analizan nueve módulos o procesos clave que se asumen en el hotel y también representados. Y los requisitos que para los mismos se consignan, devendrían las preguntas clave a responder.

Tales módulos son: organización del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo, selección e integración y competencias laborales, siendo este último módulo el centro de los demás por su gran significación.

La ventaja competitiva básica de las empresas del presente y futuro, radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos y de esos elementos, el primero es el determinante, continua Cuesta (2010) en lo adelante con su explicación de su modelo. Las Competencias laborales las portan las personas, y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, o sea, hay que mantenerlas vitales y en permanente desarrollo, se impone una organización que aprenda, que garantice su continua renovación.

Después corresponde el cuadro relativo a la información documentada, necesaria

para el SGCH. Es aquí donde se revisa si existen, y se elaboran los documentos que falten, tal es el caso de la política y objetivos de GCH, el manual y los procedimientos que se requieran; se especifican en el gráfico los más importantes, aunque algunos pueden estar a su vez dentro del manual.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Procedimiento para el diseño del SGCH**

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

La aplicación del procedimiento propuesto (Figura 2), permite el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano del Iberostar Grand Hotel Trinidad; constituye una referencia para otras organizaciones, está creado teniendo en cuenta el enfoque a procesos para un sistema de gestión propuesto por Beltrán et al. (2001), los requisitos de la ISO 9001 en su versión 2015, así como lo regulado en la Ley No. 116/2013 Código de trabajo y su reglamento: Decreto No. 326/2014. El mismo y sus cualidades están definidos en gran medida, por su objetivo, el conjunto de principios y las características que lo sustentan. El procedimiento considera además elementos del modelo de GRH DPC (Cuesta, 2010) e incorpora los cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión definidos por Beltrán et al. (2001) guarda estrecha relación con la secuencia utilizada por Serna (2007) para gestionar por procesos en el ámbito de la gestión de personas.

### **Objetivo del procedimiento**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Diseño del procedimiento general para el SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad**

Derivado del modelo conceptual propuesto y como herramienta para su implementación, se concibió y desarrolló un procedimiento general para el diseño del SGCH con enfoque a procesos y bajo los elementos que componen el ciclo de la mejora PHVA (Planear, Hacer Verificar, Actuar). El procedimiento se estructura en cuatro (IV) fases, cada una dividida en diferentes etapas (total ocho (8)), algunas de las cuales se dividen a su vez en pasos (para un total de veintidós). La ejecución de estos últimos pasos (del 14 al 22), se realiza a través de la aplicación de nueve procedimientos específicos creados para Diseñar los procesos clave de la GCH a través de la consecución de diferentes actividades dentro de cada uno.

## **Fase I Preparación inicial**

Esta fase está en correspondencia con los elementos conceptuales planteados en la descripción del modelo al inicio del capítulo, por lo que se aplica lo anterior y se añade solo la explicación de elementos utilizados en la práctica.

En toda esta fase se evidencia el primer elemento (Planear) del ciclo de la mejora PHVA.

### **Etapa 1 Diagnóstico del contexto de la organización**

Es esta etapa la que da inicio a la primera fase y por ende al procedimiento para el diseño del SGCH, por ello parte de la caracterización del hotel, del departamento de GRH y de la fuerza de trabajo. Del hotel: misión, visión, objeto social, matriz DAFO, etc; del departamento de RRHH: objetivos estratégicos, se analiza también la distribución de la fuerza de trabajo: en sexo, grupo de edades, categoría ocupacional, etc, evalúa la orientación estratégica del hotel, así como el clima laboral. Para ello se consultan documentos de la empresa, se entrevistan a directivos y algunos trabajadores, se utiliza la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009).

### **Etapa 2 Compromiso de la alta dirección y liderazgo**

Cuando la dirección del hotel toma la decisión de diseñar e implementar un SGCH, el consejo de dirección debe comprometerse con la participación activa en el mismo, cada integrante tendrá definida sus responsabilidades concretas y así como conocer las de sus subordinados de modo que ejerza control sobre el cumplimiento en los mismos. En esta etapa tiene lugar además la evaluación de las competencias de los dirigentes y **especialista que atiende las actividades de RRHH.**

#### **Evaluación del liderazgo en la GCH**

La evaluación de “liderazgo en la GCH” se llevará a cabo utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) cada pregunta y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, el cual es interpretado cuantitativamente y expuesto. En lo adelante, siempre que se utiliza esta herramienta es necesario tener en cuenta este mismo proceder.

Se discute y aprueba por la alta dirección la política y objetivos de la GCH.

### **Etapa 3 Planificación del capital humano desde el sistema de gestión**

Se efectúa la “planificación” de acciones para direccionar los riesgos y oportunidades al logro de los objetivos de la organización en cuanto a la GCH, asimilando recursos como soporte de los procesos que permita transformar los requisitos a través de operaciones y controles, para evaluar el desempeño del SGCH que permite el aprendizaje y el mejoramiento continuo en el hotel, desde el enfoque a procesos, así como asegurar la buena gestión de la administración, se asignan apropiadamente las responsabilidades que están bajo su control. Se establecen los criterios de planificación del sistema, con enfoque en el riesgo, es aquí donde se revisa la viabilidad de los objetivos de GCH y su despliegue porque deben responder a: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se va a lograr?, ¿quién participará en el logro?; además esta etapa se realiza teniendo en cuenta la gestión del cambio, que busca identificar el efecto de los cambios en que pueda verse inmersa la organización y establecer acciones para lograr los resultados deseados y prevenir los no deseados.

## **Fase II Diagnóstico**

### **Etapa 4 Identificación de las necesidades y expectativas en la organización en cuanto a GCH**

Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas para que la

organización defina el alcance del Sistema de Gestión de Capital Humano teniendo muy en cuenta su estructuración a procesos, dejando claro las principales entradas y salidas y quiénes son los clientes de estas salidas, se busca que los trabajadores se integren y participen activamente en el mismo, buscando mantener el clima laboral satisfactorio, se evalúa la participación efectiva de los trabajadores utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009).

### **Concientización y preparación de los trabajadores**

Se debe informar a los trabajadores el propósito de diseñar e implementar un SGCH que dé solución a problemas existentes en el hotel, permita la toma de decisiones y responda de forma proactiva a las variaciones del entorno. Se preparará al personal para el cambio y se mantendrá al tanto de la evolución del proceso, buscando su concientización y participación activa, ya sea individual o en organizaciones sindicales, del PCC, UJC y otras.

### **Etapas 5 Análisis de la estructura organizacional**

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

### **Etapas 6 Evaluación de los procesos clave de la GCH**

En esta etapa los pasos coinciden con la evaluación de cada uno de los nueve procesos clave o módulos de la GCH. La evaluación se obtendrá utilizando la “Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano” (Melo, 2009) para lo que se requiere responder en tres grados de desarrollo (bajo, medio o alto) en cada pregunta de los nueve módulos y esta evaluación arroja un resultado en por ciento, lo que facilita su interpretación, lo cual brindará como resultado el diagnóstico de la integración externa.

En toda esta fase se evidencia el segundo elemento (Hacer) del ciclo de la mejora PHVA.

#### **Paso 1 Evaluación de “Comunicación institucional”**

#### **Paso 2 Evaluación de “Autocontrol”**

#### **Paso 3 Evaluación de “Selección e integración”**

#### **Paso 4 Evaluación de “Evaluación del desempeño”**

#### **Paso 5 Evaluación de “Competencias laborales”**

#### **Paso 6 Evaluación de “Capacitación y desarrollo”**

#### **Paso 7 Evaluación de “Estimulación moral y material”**

#### **Paso 8 Evaluación de “Organización del trabajo”**

#### **Paso 9 Evaluación de “Seguridad y salud del trabajo”**

### **Fase III Diseño de los procesos clave de GCH para el SGCH**

#### **Etapas 7 Enfoque a procesos del SGCH**

Para enfocar a procesos el SGCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad se asume la concepción de Beltrán et al. (2001), que establece cuatro pasos para enfocar a procesos un sistema de gestión: 1- La identificación y secuencia de los procesos de la GCH; 2-La descripción de cada uno de los procesos; 3-El seguimiento y la medición de los procesos y 4-La mejora de los procesos.

### **Paso 10 Identificación y secuencia de los procesos de la GCH**

La Gestión de Capital Humano está identificada como macroproceso del hotel,

representada como un proceso de apoyo, en el mapa de procesos general de la organización, pero en ella a su vez subyacen una serie de procesos y subprocesos también identificados en el hotel hace tres años y que coinciden con lo planteado en el modelo cubano de gran cantidad de empresas inmersas en el proceso de implementar un SGCH. Se resumen como “clave” nueve de estos: “Selección e Integración”, “Evaluación del Desempeño”, “Estimulación Moral y Material”, “Capacitación y Desarrollo”, “Competencias Laborales”, “Organización del Trabajo”, “Seguridad y Salud del Trabajo”, “Comunicación Institucional” y “Autocontrol”. La autora se acoge a esta concepción para la identificación de los procesos que tienen lugar en la GCH pero los clasifica en estratégicos, operativos y de apoyo según el primer tipo de agrupación propuesto por Beltrán et al. (2001) e incorporándole elementos de lo presentado por Serna (2007), ambos lo representan en un mapa de procesos.

Definición de Beltrán et al.(2001):

Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Definición de Serna (2007):

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

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

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


### **Paso 11 La descripción de cada uno de los procesos**

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

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

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

**Tabla 1. Nombre del proceso**

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

Fuente: Elaboración propia

### **Paso 12 El seguimiento y la medición de los procesos**

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

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

### **Paso 13 La mejora de los procesos**

Según Beltrán et al. (2001):

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

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

### **Etapa 8 Diseño de los procesos clave de la GCH**

Todos los pasos a continuación se llevarán a cabo a través de la utilización del procedimiento específico respectivo a cada uno de los nueve procesos, una vez diseñados se elaborará un Manual de procesos clave de la GCH del Iberostar Grand Hotel Trinidad que los contenga y que guiará el desarrollo de los mismos mediante la consulta sistemática.

### **Paso 14 Diseño de “Comunicación institucional”**

### **Paso 15 Diseño de “Autocontrol”**

### **Paso 16 Diseño de “Selección e integración”**

### **Paso 17 Diseño de “Evaluación del desempeño”**

**Paso 18 Diseño de “Competencias laborales”**

**Paso 19 Diseño de “Capacitación y desarrollo”**

**Paso 20 Diseño de “Estimulación moral y material”**

**Paso 21 Diseño de “Organización del trabajo”**

**Paso 22 Diseño de “Seguridad y salud del trabajo”**

**Fase IV Información documentada para el SGCH**

Esta etapa tiene como objetivo guiar la elaboración o localización de documentos que deben existir en la instalación para facilitar la implementación del SGCH, muestra los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellos y en caso de la elaboración de alguno, también se mostrará.

## **RESULTADOS**

Para dar solución al problema científico planteado se diseñó la tecnología formada por un modelo (Figura 1) y un procedimiento general (Figura 2) con procedimientos específicos asociados a cada uno de los nueve procesos clave de la GCH respectivamente, en el Iberostar Grand Hotel Trinidad. La tecnología facilita la concepción y el diseño del SGCH con enfoque a procesos, de modo que se adecua a sus condiciones y necesidades y facilita la gestión efectiva de sus procesos, el desarrollo del trabajo de la organización en esta actividad para su (más tarde) materialización en el proceso de implementación.

## **DISCUSIÓN**

En la actualidad las empresas más exitosas son las que identifican “al hombre” como principal activo, la eficiente gestión de los subprocesos de capital humano, su retroalimentación y mejora continua, permite que los colaboradores/trabajadores alcancen un desempeño laboral superior, lo que repercute, sin lugar a dudas, en la prestación de un servicio de mayor calidad en aras de lograr la plena satisfacción de los clientes. Por perseguir todo ello, el hotel identifica como necesidad, diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos, como “traje a la medida”, acorde a sus características, estándares y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Se revisaron modelos, procedimientos, tecnologías para la Gestión Integrada del Capital Humano propuestos por diferentes autores pero ninguno se adecua al Iberostar Grand Hotel Trinidad, de ahí la propuesta de diseño de una tecnología como «ad hoc» de la organización, que le proporciona el diseño de su propio Sistema de Gestión de Capital Humano paralelo y en integración con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la ISO 9001:2015.

La tecnología que se expone incluye un modelo, un procedimiento general y procedimientos específicos respectivos a cada uno de los nueve procesos clave de la Gestión del Capital Humano definidos en el hotel: organización del trabajo; evaluación del desempeño; comunicación institucional; seguridad y salud del trabajo; estimulación moral y material; autocontrol; capacitación y desarrollo; selección e integración y competencias laborales.

La posterior implementación del sistema que se diseña es quien garantizará la efectiva gestión de estos procesos, su retroalimentación y mejora continua, donde la principal entrada: es el trabajador y la salida: el trabajador dotado de un desempeño laboral superior, lo que repercute en la prestación de un servicio de mayor calidad en la hotelería, para lograr diferenciarse de otros hoteles de la competencia, brindando un servicio de excelencia con altos niveles de satisfacción en los clientes.



El dotar de un enfoque a procesos al Sistema de Gestión de Capital Humano tiene significativa importancia porque viabiliza la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado en el hotel por las ISO 9001: 2015; la integración además entre todos los procesos que componen dichos sistemas, lo que permite gestionarlos de manera efectiva: el hecho de que cada uno de los mismos esté identificado, así como su secuencia, interacciones, la descripción de su misión, alcances, límites, responsables, etc, y también la determinación de indicadores medibles que permitan la retroalimentación a través de los resultados que arrojen y que propician además la mejora o el rediseño de los mismos en aras de lograr el objetivo fundamental: transformar al trabajador (como principal entrada del proceso) en un trabajador con desempeño laboral superior (a su salida del proceso)

## **CONCLUSIONES**

La aplicación de la tecnología diseñada como «traje a la medida» o «ad hoc» del Iberostar Grand Hotel Trinidad le proporciona el diseño de su Sistema de Gestión de Capital Humano acorde a sus características, estándares y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Se diseñó la tecnología para el diseño del Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos que incluye un modelo, procedimiento general y procedimientos específicos respectivos a cada uno de los nueve procesos clave de la Gestión de Capital Humano definidos en el hotel: organización del trabajo; evaluación del desempeño; comunicación institucional; seguridad y salud del trabajo; estimulación moral y material; autocontrol; capacitación y desarrollo; selección e integración y competencias laborales.

El enfoque a procesos del Sistema Gestión de Capital Humano además de viabilizar la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado en el hotel por la ISO 9001: 2015, permite la retroalimentación, mejora continua y efectiva gestión de los subprocesos de Gestión de Capital Humano, lo que repercute, sin lugar a dudas, en que los colaboradores/trabajadores alcancen un desempeño laboral superior en la prestación de un servicio de mayor calidad en aras de lograr la plena satisfacción de los clientes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Beltrán, J. et al., (2001) Guía para una gestión basada en procesos. España, Instituto Andaluz de Tecnología.

Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Félix Varela y Academia.

Cuesta, A. (2010) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana, Editorial Félix Varela y Academia.

Decreto No 326 (2014). Consejo de Ministros. Reglamento del Código de trabajo. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Fernández, A. (2013) Los sistemas de gestión integrada de capital humano” en Revista Caribeña de Ciencias Sociales. [En línea]. Argentina, disponible en <http://caribeña.eumed.net/sistemas-gestion-integrada-capital-humano/>. [Accesado el 10 de noviembre

de 2017]

Introducción a la administración de recursos humanos. La web de los recursos humanos y el empleo. [En línea]. <http://www.rhweb.com/introduccion.html>. [Accesado el 08 de noviembre de 2017]

ISO 9000: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario (revisión de la ISO 9000: 2008).

ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos (revisión de la ISO 9001: 2008 y la ISO 9001: 1994).

ISO 9001: 2008. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos (revisión de la ISO 8402:1994 y la ISO 9001: 1994).

Ley No 116 (2013). Asamblea Nacional, Código de Trabajo. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Melo, C. (2009) Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano versión 3.0.

Pichs, I.(2016) ¿Cuáles son los Beneficios de aplicar la Tecnología a los Recursos Humanos? Disponible en URL: <http://blog.talentier.com/beneficios-de-aplicar-tecnologia-a-rrhh>. [Accesado el 1 de noviembre de 2017]

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

Siddiqui, F. (2012) “Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practice. The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan” en International Journal of Learning & Development. [En línea] Vol. 2, No. 1. ISSN 2164-4063. Disponible en URL: <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1354> [Accesado el 21 de mayo de 2017]