

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOTEL IBEROSTAR BELLA COSTA

Estudiante Yasniel Sánchez Suárez¹, Estudiante Naylet Sangroni Vanguardia², MSc. Azucena González Verde³.

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba. yasnielsanchez9707@gmail.com

Resumen

La presente investigación se efectuó en el Hotel Iberostar Bella Costa ubicado en Varadero con el objetivo de diagnosticar los factores que afectan la Gestión de los Recursos Humanos en la entidad. El hotel es un *Resort* todo incluido, para parejas, adultos solos o familias con niños hasta 12 años de edad; se especializa en brindar servicios de hotelería al turismo, tanto nacional como internacional. En la instalación nunca se ha realizado un diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos, por lo que es necesaria su evaluación. Se utilizan técnicas como: tormenta de ideas, cuestionarios, método de Yadov, entrevistas, encuestas, diagrama causa- efecto y el Delphi ponderado. Se obtiene como principal resultado que existe una deficiente gestión de los recursos humanos, a consecuencia de que hay problemas con la motivación de los trabajadores, evaluación del desempeño y planificación del trabajo, para lo que se propone 5 acciones correctivas.

Palabras claves: *Competencia; evaluación del desempeño; motivación; organización que aprende; sistema de gestión de recursos humanos.*

Introducción

La eficacia de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) constituye una variable de primer orden, pues dota a la dirección de la empresa de una herramienta al servicio de la Estrategia global de la misma, ya que la ventaja competitiva no radicará en los recursos financieros ni en la tecnología, pero sí en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos.

Hoy el alcance de la GRH involucra actividades de gran complejidad que conllevan la aplicación de métodos científicos del trabajo, sistemas de retribuciones, introducción de técnicas para la selección y formación de personal. La GRH se ha ido tecnificando y en la medida que ha ido enfrentándose a nuevos entornos ha cambiado e incorporado nuevos enfoques y actividades.

Actualmente, las empresas se mueven en un continuo proceso de ajuste a un entorno cambiante que es preciso conocer. A partir de ése conocimiento, cada organización elabora su estrategia, la cual ha de entenderse como el proceso que permite tomar las decisiones precisas para aprovechar mejor las oportunidades que se puedan prever, fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo y elaborar los planes de acción. Es por ello que dentro de esta estrategia debe de estar una buena gestión y administración de los recursos humanos ya que si las empresas cuentan con un proyecto aceptable, respaldado de una buena GRH que le propicie un clima de trabajo y posibilidades de desarrollo futuro, logrará con eficacia la movilización del personal capacitado para la realización de ese proyecto en poco tiempo debido a que el «capital humano» es un recurso cuyo papel motor se reconoce en el intento de aumentar la competitividad de la empresa.

En Cuba la Gestión de los Recursos Humanos no ha estado alejada de las tendencias mundiales, producto a que sus industrias también se modernizan y exigen de una estructura administrativa sólida, donde el área de Recursos Humanos juegue un papel decisivo en la administración de su personal. Aún falta mucho por recorrer en este tema en las industrias cubanas, debido a que en ocasiones se torna difícil la aplicación de un sistema que gestione integradamente el capital humano, pero se está trabajando mediante el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en ello.

En la provincia de Matanzas existen varios hoteles que a pesar de que reconocen la importancia de la gestión de los recursos humanos, no han evaluado el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). Dentro de estos hoteles aparece el Iberostar Bella Costa que se ubica en Varadero, es un Resort todo incluido, para parejas, adultos solos o familias con niños hasta 12 años de edad, donde todas las comidas y meriendas, desde una selección de *buffet* y ofertas a la carta, vinos, bebidas nacionales e internacionales, deportes náuticos, y terrestres, con equipamiento e instrucción, animación al igual que otras muchas actividades están incluidas en un solo precio.

Dada la situación anterior el objetivo de esta investigación es diagnosticar los factores que afectan la Gestión de los Recursos Humanos en el hotel.

Desarrollo

Fundamentación teórica. Conceptos generales.

Sistema: es el conjunto natural o artificial de elementos, propiedades y relaciones que pertenecientes a la realidad objetiva, actúan de forma coordinada para lograr un fin u objetivo. Cada parte o subsistema posee las mismas propiedades del sistema, influye sobre el resto y de esta interrelación surgen nuevas propiedades que no poseen los elementos por separado. El sistema está delimitado por factores biológicos, teóricos o físicos y su existencia está asociada a condiciones de espacio y tiempo (Medina León et al., 2002).

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2009).

Un modelo de GRH es un procedimiento o tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH (Boyatzis, 1982).

Para el estudio que se realiza se tiene en cuenta el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control, de Cuesta (Figura 1), el mismo tiene una serie de elementos que permiten hacer de este modelo un modelo funcional adecuado a la práctica laboral de empresas. Este modelo permite que durante el proceso de investigación se vaya diagnosticando, interpretando y proyectando, para inmediatamente después ejecutar y transformar según lo proyectado, y, con posterioridad se irá controlando esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

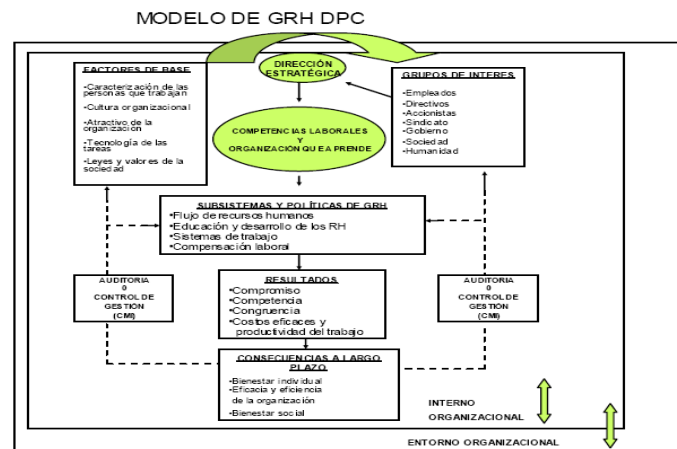


Figura 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos.
Fuente. Cuesta Santos, 2010.

El Turismo. La actividad turística hotelera.

El turismo se ha entendido como el simple desplazamiento temporal de personas, a menudo, presentado como un fenómeno solamente ligado a la civilización moderna; sin embargo desde la prehistoria, el hombre ha tenido la necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos. Siglos después en los caminos, fueron surgiendo una serie de posadas en las que los viajeros podían alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado; ofreciéndoseles a la vez servicios de comidas (Delgado, 2013).

Clima Laboral es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. Se caracteriza por el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima laboral tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento (Chaudhary et al., 2014).

Competencias Laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Sistema de Gestión Integrada de Capital humano-Vocabulario, 2007). Los tipos de competencias se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Tipos de Competencias.

| Competencias técnicas o de conocimiento | Competencias de gestión o derivadas de la conducta |
|---|--|
| 1. Informática | 1. Iniciativa, autonomía |
| 2. Contabilidad | 2. Orientación al cliente |
| 3. Finanzas | 3. Relaciones públicas |
| 4. Idiomas | 4. Comunicación |
| 5. Impuestos | 5. Trabajo en equipo |
| 6. Leyes | 6. Liderazgo |
| 7. Cálculos matemáticos | 7. Capacidad de síntesis |

Fuente. Elaboración propia en aproximación a Carles Hill, 1998.

Criterios efectivos para definir competencias (Carles Hill, 1998):

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencia.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planes de sucesión, preparación para el cargo inmediato superior.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas «serán capaces de hacer» en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. Esos procesos clave de la GRH realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión por competencias o la GRH con enfoque de competencias.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar (Díaz, 2011).

Inventario de personal: constituye el subsistema principal, del cual se nutren todos los estantes. Es el encargado de recopilar la información de todo el personal relacionado con la instalación: trabajadores, adiestrados, candidatos, personal enviado por la agencia

empleadora y colaboradores, personas que mantienen algún vínculo laboral o docente con la instalación; pero no tienen contratos formalizados (Cuesta Santos, 2010).

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

Es importante la consideración actual de las características «futuras previsibles», pues las demandas de la altísima dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de «seleccionar para el puesto X», y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z significándose así la flexibilidad o polivalencia necesaria, traduciéndose en la «selección para el puesto X, Y, Z», y no solo respondiendo a las competencias exigidas por contenido del puesto sino también a las comprendidas por las relaciones interpersonales eficaces (priorizándose las habilidades o competencias de laborar en equipos) y la cultura organizacional (Podsakoff et al., 2011).

La selección de personal como actividad científico técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la Scientific Management de Frederick W. Taylor, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo a su emblemática selección de personal. Más recientemente acogida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (*headhunting*), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los *Assessment Centery* la gestión de competencias (Steel, 2006).

El contenido del procedimiento de selección de personal, que vale en línea general para su apartado el *head hunting* (cacería de talentos) centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento, se expresa en una serie de fases (F) que se explicarán a continuación.

El procedimiento de selección de personal, utilizado en general el *head hunting* (cacería de talentos) centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento, se expresa en una serie de fases (F) que se explicarán a continuación.

En Cuesta Santos (2010), se exponen una serie de fases que constituyen un procedimiento general de selección de personal, a modo de guía o marco referencial, garantizando como punto de partida y patrón de referencia a los perfiles de cargo por competencias. Dichas fases recogen de forma general el contenido del procedimiento de selección de personal, utilizado en el *head hunting* (cacería de talentos) centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento.

- Fase-1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales.

- Fase-2. Consideración del perfil de cargo por competencias.
- Fase-3. Reclutamiento

Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el currículum vitae o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

- Fase-4. Selección
 - ✓ Preselección

Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el currículum, junto a la entrevista preliminar que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, se clasifican los candidatos en:

- grupo A / no: le faltan los requisitos esenciales.
- grupo B / dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

- ✓ Aplicación de técnicas de selección.

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, y mejor aún, deciden con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir, que está resultando la tendencia más efectiva y es la defendida aquí. Cualesquiera sean las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnica la entrevista y las pruebas profesionales con el tiempo que requieran según los casos.

Los «corre-corre» o «apurillos» aquí, generalmente son, por sus consecuencias, muy nocivos.

- a) Test psicométricos. Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías. La empresa cubana SOFTEL ha desarrollado el software SELSOFT donde aparecen test psicológicos clásicos en la selección de personal (16 PF de Catell, Raven, Terman, Dominós, etc.) con facilidades para el análisis y control documental del proceso de selección, ofreciendo una herramienta en este sentido.
- b) Dinámica de grupos. Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.
- c) *Assessment Center*. Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de *head hunting*.
- d) Pruebas profesionales. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño--. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual, debido a la falta de diseños para la aplicación de pruebas de campo a profesionales y directivos (los juegos de roles o simulación de los *Assessment Center* tienden a compensar esa falta actual).
- e) Pruebas físicas (médicas). Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.
- f) Entrevista de selección. Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipo suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, de por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal, jamás prescindirá de la entrevista como técnica vital en el desarrollo de este proceso de gestión.
- ✓ Comprobación de datos referenciales
 - ✓ Comparaciones interindividuales
 - ✓ Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar.
- Fase- 5. Incorporación / acogida

- Fase- 6 Seguimiento

El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo; o, en resumen, las previsiones de competencias laborales.

Es necesario que el directivo de GRH esté consciente de ese seguimiento y, en particular, de la atención que deberá prestar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traducándose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de productividad o rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es imprescindible para ratificar o no al empleado y, además, para validar la eficacia del proceso de selección de personal realizado: esta herramienta de apoyo es la validación.

Por otra parte, esas verificaciones tienen vinculación con los sistemas de evaluación del desempeño que se adopten; y también, en su devenir, con los análisis y diseños de puestos y sus respectivos profesiogramas. Es un verdadero ciclo lo que establece el enfoque en sistema de la GRH con las interacciones de sus actividades claves.

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. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso (Perfeccionamiento empresarial. reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores, 1999).

Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigida a alcanzar multi habilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los

cambios y transformaciones que se producen en la entidad (Recomendación 195 de OIT, 2006).

La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Salario: la remuneración (salario) se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (Chiavenato, 2011).

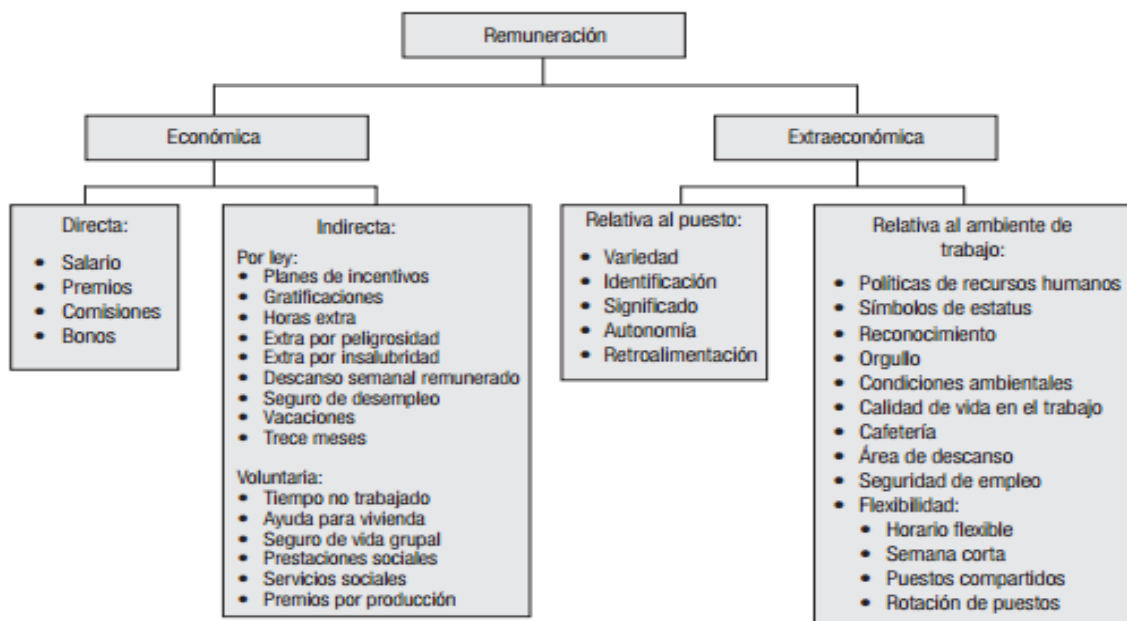


Imagen 2. Tipos de remuneración.

Fuente. Chiavenato (2011).

Estimulación moral: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Estimulación material: sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia 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 (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Motivación.

La estimulación o compensación no siempre comporta la motivación en los empleados (puede resultar de acciones de sanción, despido), pero el profesional de la GRH debe tratar de alcanzar la motivación en la compensación (motivación positiva y de carácter intrínseco).

Los sistemas de pago tienen una fuerte relación con la estimulación; los mismos tienen como objetivo:

1. Obtener la más estrecha vinculación entre salario recibido por el trabajador y los resultados económicos productivos obtenidos, tanto individual como colectivamente, de forma tal que la retribución sea una poderosa palanca para el aumento de la producción y su eficiencia, los incrementos salariales serán fundamentalmente a cuenta de la parte móvil del salario.
2. Establecer una adecuada diferenciación en los salarios de forma tal que se estimule cargo de superior calificación y responsabilidad, particularmente, en el personal de dirección
3. Descentralizar aquellos elementos de la organización del salario que por su naturaleza debe corresponder a la entidad y así poder dar respuesta a tiempo y con la calidad de vida a los cambios técnicos económicos que se operan en la producción y/o los servicios.
4. Autofinanciar la aplicación de cualquiera de las medidas salariales establecidas a partir de sus resultados económicos reales.

Tormenta de ideas: es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros (Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2012).

Diagrama Ishikawa: configura lo que denominamos «La conducción metodológica para la asunción del concepto de organización que aprende», posibilitando una tecnología para desarrollar el proceso de la Organización que aprende. Esa tecnología parte de poseer una Dirección estratégica, donde quede explícito el alcance de la organización que aprende. Y le sigue en orden de importancia, la creación de un grupo o «Comité de aprendizaje organizacional», cuya misión fundamental será el «Diseño del proceso de la Organización que aprende» y el monitoreo de su aplicación, comprendiendo un ciclo. Este diagrama ubica como efecto los obstáculos o barreras para asumir esa concepción (Cuesta Santos, 2010).

Diagnóstico del SGICH en el Hotel Iberostar Bella Costa.

El Hotel Iberostar Bella Costa es un Resort todo incluido, para parejas, adultos solos o familias con niños hasta 12 años de edad, donde todas las comidas y meriendas, desde una selección de *buffet* y ofertas a la carta, vinos, bebidas nacionales e internacionales, deportes náuticos, y terrestres, con equipamiento e instrucción, animación al igual que otras muchas actividades están incluidas en un solo precio. El mismo se subordina al Grupo Empresarial S.A. Cubanacan por la parte cubana y al Grupo Iberostar por la parte extranjera, rindiendo cuenta directamente al MINTUR. Se encuentra ubicado en calle K final, Varadero; a tan solo 155 kilómetros del Aeropuerto Internacional José Martí y a 30 kilómetros del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, Varadero. La oficina de RRHH se encuentra enclavada dentro del mismo hotel, la cual cuenta con 4 trabajadores: una Subdirectora y tres Especialistas los cuales llevan a cabo todos los procesos relacionados con el capital humano dentro y fuera de la entidad.

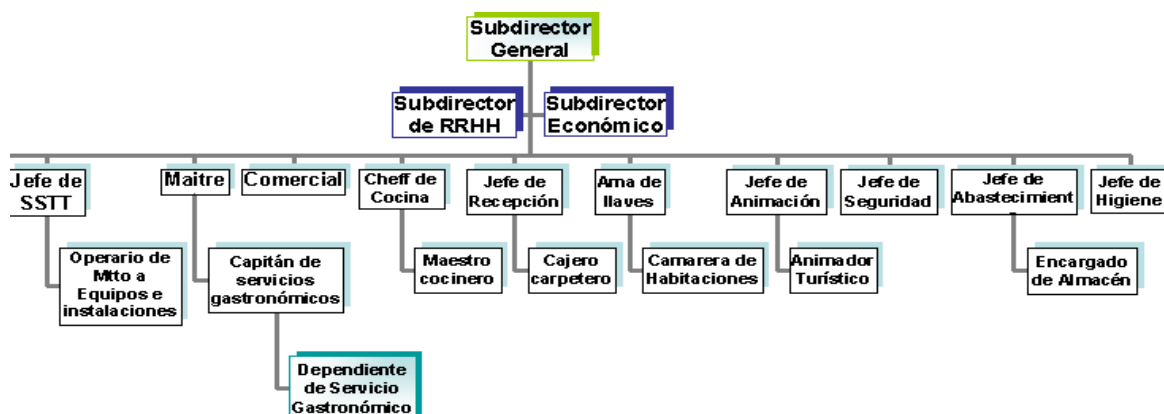


Imagen 3. Organigrama del Hotel Iberostar Bella Costa.

Fuente. Documentación del hotel, 2019.

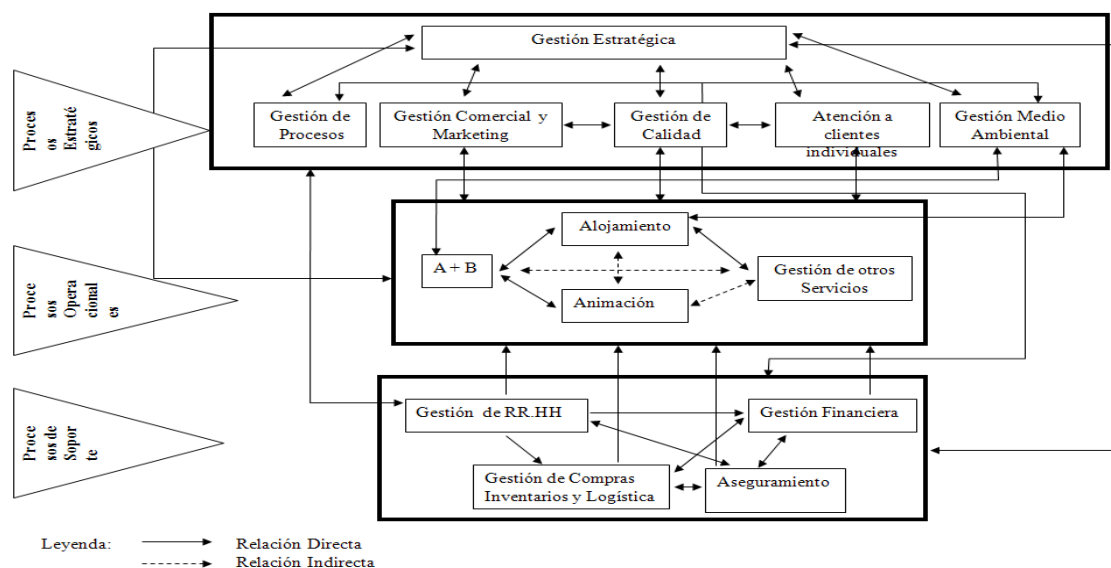


Imagen 4. Mapa de procesos del Hotel Iberostar Bella Costa.

Fuente. Documentación del hotel (2019).

Misión: Ofrecemos experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto a las personas y el medioambiente.

Visión: Aspiramos a ser un referente internacional en el turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

- Evaluación de Premisas de Orientación Estratégica.

Al aplicar una entrevista a los directivos del hotel, así como la revisión de documentos para lograr la evaluación de estas premisas se obtuvo el resultado siguiente:

Cuadro 2. Premisas de orientación estratégica.

| Premisas | Evaluación | Argumentación |
|---|------------|---|
| 1. ¿Se elaboró la orientación estratégica por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio? | ALTO | Se solicitó a todos los departamentos que dieran sus criterios y se les dio participación a los trabajadores, además, las decisiones estratégicas se adoptaron teniendo en cuenta la misión |

| | | |
|---|-------|---|
| | | y visión de la entidad y la cadena. |
| 2. ¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años? | MEDIO | Faltan por definir enfoques estratégicos para enfrentar los problemas a largo plazo. |
| 3. ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente? | BAJO | Toda la documentación relativa a las funciones está actualizada, pero solo están definidos los perfiles de cargo por competencia en el área de A+B. Los demás procesos no tienen los perfiles confeccionados. |
| 4. ¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas? | MEDIO | No siempre el hotel puede superar los obstáculos para dar respuestas ágiles a las necesidades de creciente demanda para satisfacer a los clientes en la temporada de alta. |
| 5. ¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo? | MEDIO | Se hacen planes individuales, mensuales, anuales y por actividades, pero frecuentemente deben adaptarse a requerimientos externos planteados principalmente por el MINTUR. |

Fuente. Elaboración propia

Luego del análisis de las premisas generales de orientación estratégica en la entidad se pudo determinar que existen problemas en el enfoque estratégicos de problemas y soluciones, la flexibilidad de servicios, la planificación del trabajo y en la elaboración de los perfiles de cargos por competencias de los puestos de trabajo.

Se aplica una encuesta (anexo 1) a 202 trabajadores del hotel los cual representa el 68.5 % del total, la cual fue validada mediante la utilización del software Spss.

El clima laboral en la entidad es de buen nivel con 4.225 como promedio entre las dimensiones.

Se aplica una entrevista a los trabajadores basada en la tecnología de diagnóstico de SGICH con las preguntas siguientes:

Cuadro 3. Clima laboral satisfactorio

| Premisas | Evaluación | Argumentación |
|--|------------|--|
| ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores? | MEDIO | El sentido de pertenencia no ha alcanzado todavía niveles óptimos. |
| ¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de | ALTO | Las relaciones son de respeto, y se ha logrado la de respeto- |

| | | |
|--|-------|--|
| compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados? | | cooperación en todos los niveles. |
| ¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre? | MEDIO | No se utilizan todas las potencialidades de la empresa para la mejora continua de las condiciones de vida y trabajo. |

Fuente. Elaboración propia

- Inventario de personal.

La empresa cuenta con una plantilla aprobada media para todo el año es de 295 trabajadores los cuales se encuentran distribuida de la manera siguiente:

Tabla 1. Distribución del personal por las áreas

| Áreas | Aprobada | Actual | Áreas | Aprobada | Actual |
|-------------------------|----------|--------|-------------|----------|--------|
| Dirección | 19 | 19 | Comercial | 3 | 3 |
| Economía | 10 | 10 | Recepción | 14 | 12 |
| RRHH | 4 | 3 | Gastronomía | 67 | 61 |
| Compra y abastecimiento | 8 | 4 | Cocina | 50 | 45 |
| Servicios técnicos | 22 | 22 | Animación | 9 | 8 |
| Ama de llaves | 62 | 44 | Seguridad | 27 | 27 |

Fuente. Elaboración propia

Se puede apreciar que la plantilla se encuentra cubierta en un 87.46 % lo cual está en correspondencia con el porcentaje de ocupación del hotel. En el siguiente gráfico se aprecia los porcentajes de ocupación de la plantilla y la desocupación.



Imagen 5. Disponibilidad de plazas vacantes en la plantilla.

Fuente. Elaboración propia

Según las nuevas políticas adoptadas por el hotel luego de estar representados por la cadena Iberostar Bella Costa plantea máximos y mínimos de plantilla total en entidad.

Tabla 2. Plantillas aprobadas según los porcentos de ocupación del hotel.

| | | | | | |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| % Ocupación | 100 %-95% | 95 %-90 % | 90 %-85 % | 85 %-80 % | 80 %-75 % |
| Plantilla | 384 | 366 | 357 | 347 | 340 |
| % Ocupación | 75 %-70 % | 70 %-65 % | 65 %-60 % | 60 %-55 % | 55 %-50 % |
| Plantilla | 331 | 317 | 304 | 294 | 260 |
| % Ocupación | 50 %-45 % | 45 %-40 % | 40 %-35 % | 35 %-30 % | 30 %-25 % |
| Plantilla | 248 | 241 | 232 | 221 | 216 |
| % Ocupación | 25 %-20 % | 20 %-15 % | 15 %-10 % | 10 %-5 % | 5 %-1 % |
| Plantilla | 192 | 168 | 168 | 168 | 168 |

Fuente. Elaboración propia

La entidad cuenta con un sistema de registro de huella digital llamado: FASTO para la toma de la huella de todos los trabajadores con marcaciones diarias según turnos de trabajo. Se contabiliza el personal por sus entradas y salidas, se realizan resúmenes diarios los cuales se despachan con los jefes. En cierre de mes se realiza un despacho general en el cual se analizan las incidencias de cada trabajador y se utiliza dicho contenido como un parámetro a medir en la evaluación del desempeño.

- Selección del personal. Fases.

- ✓ Reclutamiento

La empresa comienza con el reclutamiento interno promoviendo y dándoles posibilidades a los trabajadores de la entidad según sus capacidades, basado en la política de Iberostar de que un candidato más conocido ofrece mayor índice de validez y seguridad en el cumplimiento de sus funciones, además, que así la organización pretende aumentar la motivación y las competencias sanas de sus empleados, así como reducir sus gastos. Luego si no se cumplen con todas las competencias para ocupar los puestos con los trabajadores del centro se pasa al reclutamiento externo ya que el grupo de posibilidades de candidatos es mayor con nuevas ideas que pueden mejorar las relaciones socioeconómicas de la entidad.

También la entidad utiliza el reclutamiento directo para cubrir los cargos de cuadros mediante la ocupación de plazas con especialista graduados directamente de la Universidad de Matanzas, pero también utiliza el reclutamiento indirecto mediante la bolsa, lo que le

permite elevar las posibilidades de personas que cumplan los requisitos y requerimientos que necesita la entidad para desempeñar la labor.

✓ Preselección

Luego de que se realiza cualquiera de los reclutamientos antes mencionados la subdirectora de RRHH de la entidad con su equipo de trabajo analizan los currículos y realizan una entrevista preliminar que permite clasificar a los candidatos.

Aplicación de técnicas de selección: se utilizan pruebas profesionales tales como: exámenes de conocimientos, entrevistas sobre el cargo a desempeñar con un especialista de experiencia de la entidad, se le realizan pruebas de interacción. Además, de pruebas psicológicas: test psicológicos, psicométricos, etc.

Luego de esta fase se procede a comprobar los datos referenciales de cada uno de los trabajadores, además, se realizan las comparaciones interindividuales para determinar a los más capacitados para la labor.

✓ Incorporación y acogida

Cuando se incorpora un nuevo trabajador se le da un recorrido por todas las áreas y departamentos del hotel. Además, se le explica claramente sus funciones y responsabilidades, así como sus deberes dentro de la entidad, se le muestra el Reglamento disciplinario del centro. Luego se le da un seguimiento de 2 meses y medio de trabajo a tiempo parcial, y un mes más si el desempeño es satisfactorio pasa a la plantilla como trabajador a tiempo cíclico.

- Organización que aprende, formación y evaluación del desempeño.

La formación es una actividad clave de GRH decisiva para el desarrollo de todos los procesos de la entidad. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo en la entidad muestra especial atención a la superación de sus trabajadores. La formación o preparación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, conformará a los recursos humanos en «la ventaja competitiva básica» de las empresas la cual es adoptada como parte de la política de trabajo de la cadena de Iberostar que pretende elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que dirige.

El ciclo de formación en la entidad lo encabezan los directivos de la dirección de la entidad de conjunto con la subdirectora de RRHH. El área o proceso clave de formación se encuentra ubicado en la estructura organizativa, adjuntado a la cumbre estratégica y a la alta dirección.

La entidad sigue el ciclo de formación siguiente:

- ✓ Diagnóstico de las necesidades de formación
- ✓ Inventario de las necesidades de formación
- ✓ Posibilidades de formación
- ✓ Asignación de posibilidades de formación

La planificación efectiva de la carrera profesional requiere del esfuerzo combinado del personal, la subdirectora general y recursos humanos como área.

La educación y desarrollo dentro del hotel, es una política que está bien definida de forma teórica, y en la práctica se logra parte de ella ya que actualmente el hotel cuenta con un plan de carreras general y con un plan de capacitación que tienen previsto proyectarlo a partir de febrero del 2019. Este plan se lleva al consejo de dirección en el mes de diciembre y queda oficialmente aprobado por este. Se le da seguimiento durante todo el año en las rendiciones de cuenta con una frecuencia trimestral.

Se capacitan:

1. Los nuevos dependientes que van a brindar servicios en los *buffet*.
 2. Los nuevos cantineros
 3. El personal nuevo que va a atender en recepción.
 4. Capacitaciones en la escuela Formatur de idiomas, RRHH, etc.
 5. Actualizaciones en la preparación para la defensa (temporada ciclónica) y en la defensa de la Patria.
- La organización que aprende.

Para que la empresa se considere como una «organización que aprende» tiene que tener bien definida su dirección estratégica, tener un buen conocimiento de las competencias de los empleados, así como los perfiles por competencia de los diferentes puestos, y, tener un constante proceso de formación que busque el desarrollo en aras del futuro. Estos conjuntos de requisitos se tuvieron en cuenta una vez aplicada la prueba de la organización que aprende, que tuvo una serie de resultados positivos como la existencia de un clima laboral favorable, acompañado del trabajo en equipo, sin embargo, también arrojó como resultado negativo que la alta dirección no prioriza la formación dentro de la organización, a consecuencia de que no busca otras alternativas de desarrollo profesional que las existentes, por lo que si fallan no toman medidas.

Los resultados de validez y fiabilidad de esta encuesta (anexo 2) se obtuvieron mediante la utilización del *software* Spss.

- La evaluación del desempeño

La dirección de capital humano realiza la evaluación del desempeño mensualmente entregando un modelo a cada uno de los jefes inmediatos de cada trabajador de la entidad, en caso de que necesite más por diversas razones envía el modelo por correo electrónico. El grupo de formación y desarrollo del departamento de RRHH asesora a los responsables o jefes en todos los procesos de evaluación. Los responsables para la realización de la evaluación anual tienen en cuenta el asesoramiento del personal de RRHH y el reglamento de evaluación de desempeño vigente en la empresa por lo que en ocasiones cometen errores en la evaluación. No quedan claros los objetivos y tareas para el próximo período por parte del dirigente hacia los trabajadores ya que los resultados no son discutidos con el trabajador y solo se le pide la firma del modelo con constancia de su conformidad. La organización al no tener los perfiles por competencias elaborados de todos los procesos no puede evaluar basado en las competencias de cada cargo a los trabajadores. Esta evaluación se toma como base para las promociones y los reclutamientos internos.

La escala evaluativa general:

- ✓ Desempeño deficiente 0-70 %
- ✓ Desempeño adecuado 71-89 %
- ✓ Desempeño superior 90-100 %
- Compensación laboral y motivación
- ✓ Salario

La entidad presenta un sistema de pago a tiempo, no por rendimiento. Se les paga a los trabajadores por horas de trabajo que se determina mediante la utilización del sistema de huella digital FASTO.

El salario básico es de \$425.00 y se les paga adicional: \$80.00 por pertenecer al sector del servicio turístico, \$60.00 por pertenecer a áreas de mantenimiento y aseguramiento y \$40.00 a los trabajadores de regulación y control o sea pagos por idoneidad. Además, un 20 % de salario según grupo escala y un 3 % de propinas cuando el hotel genera utilidades.

- ✓ Estimulación moral.

Se aplica el sistema de estimulación moral y abarca a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales y jubilados asociados al sindicato y se aplica de forma permanente

en todo el hotel. El estímulo moral convoca a los trabajadores a imitar los mejores ejemplos, se otorga por los resultados y se aplica con el cumplimiento de las tareas o acciones planificadas. El sistema considera como tareas objeto de reconocimiento:

1. Aportes para elevar el resultado del trabajo en su período
2. Uso racional y el ahorro de los portadores energéticos.
3. Cumplimiento de los índices de calidad de los productos y satisfacción del cliente.
4. Resultados de la estimulación socialista
5. Resultados de la superación

Los estímulos morales pueden ser de distintos tipos:

1. Entrega de diploma como reconocimiento por la labor realizada.
 2. Colocar en los murales de las áreas la foto del trabajador que haya realizado algún hecho o tarea importante en la empresa.
 3. Posibilidad de cenas con familiares en lugares previamente concertados.
- ✓ Estimulación material

En el hotel no existe un reglamento para la estimulación material, aunque esta se realiza una vez al año, con un presupuesto aprobado desde el año anterior por el Ministerio de Economía y Planificación. Se realiza para los trabajadores destacados y vanguardias del año, así como los cuadros destacados del año anterior. Lo que se compra lleva una aprobación del Consejo de Dirección, esta compra entra a los almacenes, se le asigna al Centro de Costo de Atención al Hombre que es el departamento encargado de distribuirlo a cada trabajador.

- ✓ Motivación de los empleados.

Se aplica el método de Yadov para determinar la motivación de los empleados del área de regulación y control en las tareas que realiza lo cual arrojó lo siguiente: que el 45 % de los trabajadores de estas áreas se encontraban desmotivados, ya que el índice de desmotivación se encuentra en un 45 %.

Análisis de los principales problemas detectados durante el diagnóstico.

- Banco de problemas
 1. Problemas en el enfoque estratégicos de problemas y soluciones

2. La flexibilidad de servicios
3. La planificación del trabajo
4. La elaboración de los perfiles de cargos por competencias de los puestos de trabajo
5. Durante la evaluación del desempeño no quedan claros los objetivos y tareas para el próximo período por parte del dirigente hacia los trabajadores.
6. La evaluación del desempeño no se realiza basado en las competencias de los trabajadores.
7. Desmotivación moral y material

Sin embargo, el hotel durante la última categorización fue calificado de bien ratificándole las cuatro estrellas por el cumplimiento correcto de sus procesos.

Estos problemas fueron detectados a partir del diagnóstico realizado, y para la búsqueda de sus causas se utilizó como herramienta una tormenta de ideas, quedando plasmados los problemas y sus causas en un Diagrama Ishikawa (Figura 6) como resultado de la aplicación del método Delphi ponderado se le dió un orden de prioridad a los problemas, de manera que el número 1 sea el de mayor prioridad.

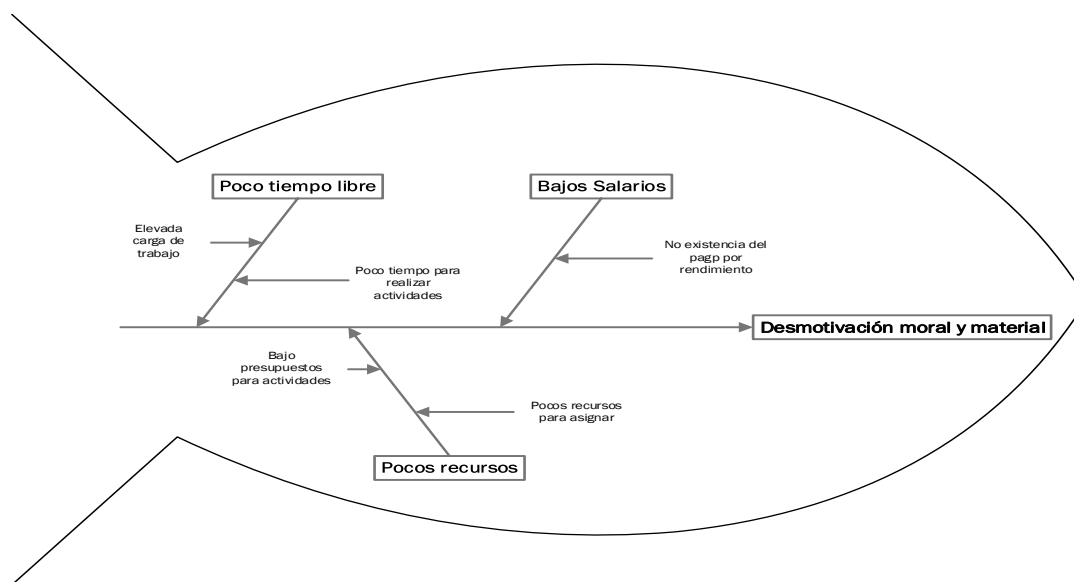


Imagen 6. Diagrama Ishikawa para el problema de desmotivación moral y material.

Fuente. Elaboración propia

- Análisis de los problemas detectados.

En el cuadro 4 aparece el grupo de expertos que contribuyó a que se desarrollara la técnica de Delphi ponderado ya que teniendo en cuenta sus criterios y conocimientos enumeraron los problemas según el orden de prioridad que consideraron.

Cuadro 4. Grupo de expertos seleccionados

| Nombre y apellidos | Ocupación en la empresa |
|----------------------------|---|
| Rodolfo R. Chang Morales | Subdirector de Capital Humano |
| Lianet Mungia Zaragoza | Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (EP) |
| Alejandro J. Gálvez Toledo | Analista A en servicios hoteleros |
| Ernesto Jiménez Jiménez | Agente de seguridad y protección (Jefe de Turno) |
| Roberto Caraballo Marín | Subdirector de servicios hoteleros |
| Félix Borges Legrá | Especialista B en gestión comercial |
| Pavel Santana Baragaño | Técnico operador de salón |
| Deysi Rodríguez Ruiz | Técnico en programación, control y supervisión de operaciones del turismo |
| Genaro E. Lavastida Sierra | Operario de mantenimiento a equipos e instalaciones (JB) |
| Ricardo González Rubio | Balancista distribuidor |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3. Método Delphi ponderado

| Problemas /Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | Rj | Vn | Cc% |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|-----|
| 1. Problemas en el enfoque estratégicos de problemas y soluciones. | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 50 | 4 | 60 |
| 2. La flexibilidad de servicios. | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 56 | 2 | 80 |
| 3. La planificación del trabajo. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 28 | 1 | 90 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|
| 4. La elaboración de los perfiles de cargos por competencias de los puestos de trabajo. | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 44 | 4 | 60 |
| 5. Durante la evaluación del desempeño no quedan claros los objetivos y tareas para el próximo período por parte del dirigente hacia los trabajadores. | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 20 | 2 | 80 |
| 7. Desmotivación moral y material. | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 13 | 3 | 70 |

Fuente. Elaboración propia

La tabla 3 muestra la aplicación del método Delphi ponderado, determinando que los menores valores de R_j son los problemas que más inciden en la Gestión de los Recursos Humanos. Con la aplicación de este método se obtuvo que cada problema tuvo un nivel de concordancia mayor o igual al 60 %, por tanto, es válida la ronda y no es necesario repetir el procedimiento, por lo que el nivel de prioridad se muestra a continuación en orden descendente: desmotivación moral y material, evaluación del desempeño, la planificación del trabajo, la elaboración de los perfiles de cargos por competencias de los puestos de trabajo, problemas en el enfoque estratégicos de problemas y soluciones, la flexibilidad de servicios.

Propuesta de mejoras

La propuesta de mejoras se puede apreciar en el cuadro 5 donde se le dan respuesta a las principales problemáticas detectadas, así como sus plazos de ejecución, ejecutores y responsables.

Conclusiones

Con la realización de la presente investigación se concluye que se realiza un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel Iberostar Bella Costa donde se detectaron una serie de problemas que hacen deficiente el proceso de gestionamiento de este proceso en la entidad, y apoyados del método Delphi ponderado se le establece el orden de prioridad a

esos problemas. Además, queda confeccionado el marco teórico de la investigación con los principales conceptos y definiciones correspondientes con la Gestión de Recursos Humanos, así como el procedimiento de las técnicas aplicadas, apoyados del gestor bibliográfico *EndNote*. Se confecciona el diagrama causa efecto para el análisis de las principales deficiencias detectadas (Desmotivación moral y material, evaluación del desempeño y la planificación del trabajo). Se elaboró una propuesta de 5 acciones correctivas para los mismos.

Cuadro 5. Propuesta de mejoras para los problemas detectados.

| No. | Problema | Acciones | Plazo de ejecución | El que ejecuta | Responsable |
|-----|---------------------------------|---|---------------------------|---|---|
| 1 | Desmotivación moral y material. | Elaborar otras formas de estimulación que reconozca el esfuerzo de los trabajadores públicamente para aumentar su motivación por el trabajo que realizan (correo electrónico, reuniones) | Semanal (4/12/2019) | Especialista C en la Gestión de los Recursos Humanos. | Subdirector de Capital Humano |
| | | Creación de boletines informativos que incluyan el mérito de estos trabajadores para así incentivar a las masas hacia el trabajo. | | | |
| 2 | Evaluación del desempeño. | Capacitar a los especialistas que dirigen estas evaluaciones en función de que disminuyan los errores, a partir de que los mismos pasen por un proceso de evaluación que le permita a la empresa identificar si están aptos para realizar estas evaluaciones. | Mensualmente (Enero 2020) | Departamento de recursos humanos | Subdirectora General |
| 3 | La planificación del trabajo. | Realizar un estudio de organización del trabajo donde se incluyan tanto balances de carga y capacidad, como estudios de tiempo que permitan equilibrar las capacidades de cada trabajador. | Anualmente (Enero 2020) | Analista A en procesos de servicios turísticos | Asesor de servicios turísticos o subdirectora general |
| | | Elaborar por áreas los planes de trabajo y debatirlos que le permitan a cada trabajador tener claras cada una de sus tareas. | | | |

Fuente. Elaboración propia

Referencias bibliográficas

ACEVEDO SUÁREZ, J. y GÓMEZ ACOSTA, M.I., *Introducción a la Ingeniería*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2012.

BOYATZIS, R. E. The competent Manager [en línea]. New Yorw: Editorial Jhon Wiley y Sons, [fecha de consulta: 21 julio 2020]. Disponible en: http://www.researchgate.net/publication/.247813294_Compentent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance

CHARLES, H., y GARETH, J. *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: Editorial G. Hill, 1998.

CHAUDHARY, R. et al.. Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *ScienceDirect*, vol. 133, 2014, pp. 291-303. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. [en línea], 2011, [consulta: 11-4-2020], ISBN 970-10-6104-7. Disponible en: <DOI 1234567890>; <<http://www.xlibros.com>>

CUESTA SANTOS, A, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia y Félix Valera, 2010.

DELGADO, A. Turismo al día. *Boletín Informativo de Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo*, no 7 vol. 14, 2013

DÍAZ, J. Nuevas tendencias en la administración de recursos Humanos [en línea]. Emprendices, [fecha de consulta: 21 julio 2020]. Disponible en: <http://www.google.com/amp/s/www.emprendices.co/nuevas-tendencias-en-la-administracion-de-recursos-humanos/amp/>

MEDINA LEÓN, A. et al.. La empresa como sistema productivo. Criterios para la caracterización y clasificación [en línea]. 2002, [fecha de consulta: 21 julio 2020]. Disponible en: http://www.academia.edu/1104280/LA_EMPRESA_COMO_SISTEMA_PRODUCTIVO_CRITERIOS_PARA_LA_CARACTERIZACIÓN_Y_CLASIFICACIÓN

MORALES CARTAYA, A. *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política, 2009.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC: 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital humano-Vocabulario. Ciudad de La Habana, 2007.

PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores. *NATLEX*, no. 36, 1999, pp. 591-599. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=56553&p_lang=es

PODSAKOFF, N. P. et al.. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment. *Journal of Applied Psychology*, no. 2, vol. 96, 2011, pp. 310-326. DOI: 10.1037/a0020948

RECOMENDACIÓN 195 DE OIT. Desarrollo de los recursos humanos, formación y aprendizaje permanente (trazos de la formación). 2006.

STEEL, P. From the work, one know the worker: A systematic review of the challenges, solutions and steps to creating synthetic validity. *International Journal of Selection and Assessment*, no. 1, vol.14, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00331.x>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de clima laboral.

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación, le presentamos diversas afirmaciones acerca del área y la entidad en que trabaja. Con el fin de diagnosticar el clima laboral, necesitamos que de forma sincera valore usted el nivel que alcanzan los siguientes indicadores. Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

| Nunca | Casi nunca | Ocasionalmente | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|----------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

De antemano le ofrecemos nuestro sincero agradecimiento por su cooperación.

| No | Indicadores y variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | La Organización cuenta con suministradores que garantizan la materia prima adecuada para los servicios. | | | | | |
| 2 | Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo. | | | | | |
| 3 | En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo. | | | | | |
| 4 | El personal del área es competente para el desempeño del puesto. | | | | | |
| 5 | Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo. | | | | | |
| 6 | La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc.) que aseguran el éxito de los servicios. | | | | | |
| 7 | El trato del jefe de mi área es respetuoso y positivo con los subordinados. | | | | | |
| 8 | Se ofrecen variedad de reconocimientos que estimulan el esfuerzo en el trabajo. | | | | | |
| 9 | Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo. | | | | | |
| 10 | Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad. | | | | | |
| 11 | Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad. | | | | | |
| 12 | Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto. | | | | | |
| 13 | El jefe orienta y controla con tenacidad las tareas o actividades a realizar. | | | | | |
| 14 | El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.). | | | | | |
| 15 | Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 16 | Se establecen adecuadas relaciones interdepartamentales. | | | | | | |
| 17 | Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo. | | | | | | |
| 18 | Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas. | | | | | | |
| 19 | El jefe confía en nuestra capacidad para mejorar las actividades orientadas. | | | | | | |
| 20 | Experimento gran vocación por el trabajo que realizo. | | | | | | |
| 21 | Me satisface el salario que me pagan. | | | | | | |
| 22 | Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados. | | | | | | |
| 23 | La Organización tiene definida las funciones y requisitos de cada puesto o cargo. | | | | | | |
| 24 | Los que dirigen mantienen la exigencia para el logro de un trabajo de excelencia. | | | | | | |
| 25 | Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador. | | | | | | |
| 26 | Considero que en mi área está bien distribuida la carga de trabajo. | | | | | | |
| 27 | Los problemas entre las áreas se discuten de manera constructiva. | | | | | | |
| 28 | Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para administrar) aseguran el compromiso de los trabajadores en la Organización. | | | | | | |
| 29 | El jefe asegura la carga de trabajo adecuada para el desempeño del personal. | | | | | | |
| 30 | En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios. | | | | | | |
| 31 | Me satisface el transporte para el traslado a la Organización. | | | | | | |
| 32 | Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la misión organizacional. | | | | | | |
| 33 | La estrategia organizacional facilita el desarrollo de los servicios (misión, visión, etc). | | | | | | |
| 34 | No existe favoritismo hacia algunos trabajadores. | | | | | | |
| 35 | Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal. | | | | | | |
| 36 | Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas. | | | | | | |
| 37 | La forma de ser de mi jefe me ayuda a mejorar mis resultados laborales. | | | | | | |
| 38 | Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo. | | | | | | |
| 39 | Existe real preocupación de los jefes por los problemas personales de los trabajadores. | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 40 | El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable). | | | | | |
| 41 | Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates. | | | | | |
| 42 | El jefe posee una actuación honesta con los recursos asignados para el área. | | | | | |
| 43 | En la organización está establecido quién tiene la autoridad y responsabilidad para cada tarea. | | | | | |

Reservas y propuestas de Mejoras

(Puede usar el reverso del cuestionario para expresar todas sus opiniones sobre el tema)

Fuente. Documentación de la empresa, 2019.

Anexo 2. PRUEBA DE LA ORGANIZACION QUE APRENDE.

Entidad:

Fecha:

Compañera/compañero:

Expresar su opinión con una cruz acerca de cada uno de los temas que aparecen en este instrumento. Le agradecemos por anticipado su colaboración; necesitamos que de forma sincera valore Ud. el nivel que alcanzan los siguientes indicadores.

En esta encuesta se solicita que marquen en una de las alternativas de respuesta: siempre, frecuente, a veces, rara vez, nunca.

| Encuesta (Marque X) | siempre | frecuente | a veces | rara vez | nunca |
|---|---------|-----------|---------|----------|-------|
| 1. La organización «aprende con la experiencia» y no repite errores. | | | | | |
| 2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece. | | | | | |
| 3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió. | | | | | |
| 4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje. | | | | | |
| 5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos. | | | | | |
| 6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas. | | | | | |
| 7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender. | | | | | |
| 8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones | | | | | |
| Usted considera que su organización está en aprendizaje continuo | | | | | |

Fuente. Cuesta Santos (2010).