

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA INTERNA Y
AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL
DEL CAPITAL HUMANO EN HOTELES DEL DESTINO
CAYOS DE VILLA CLARA***

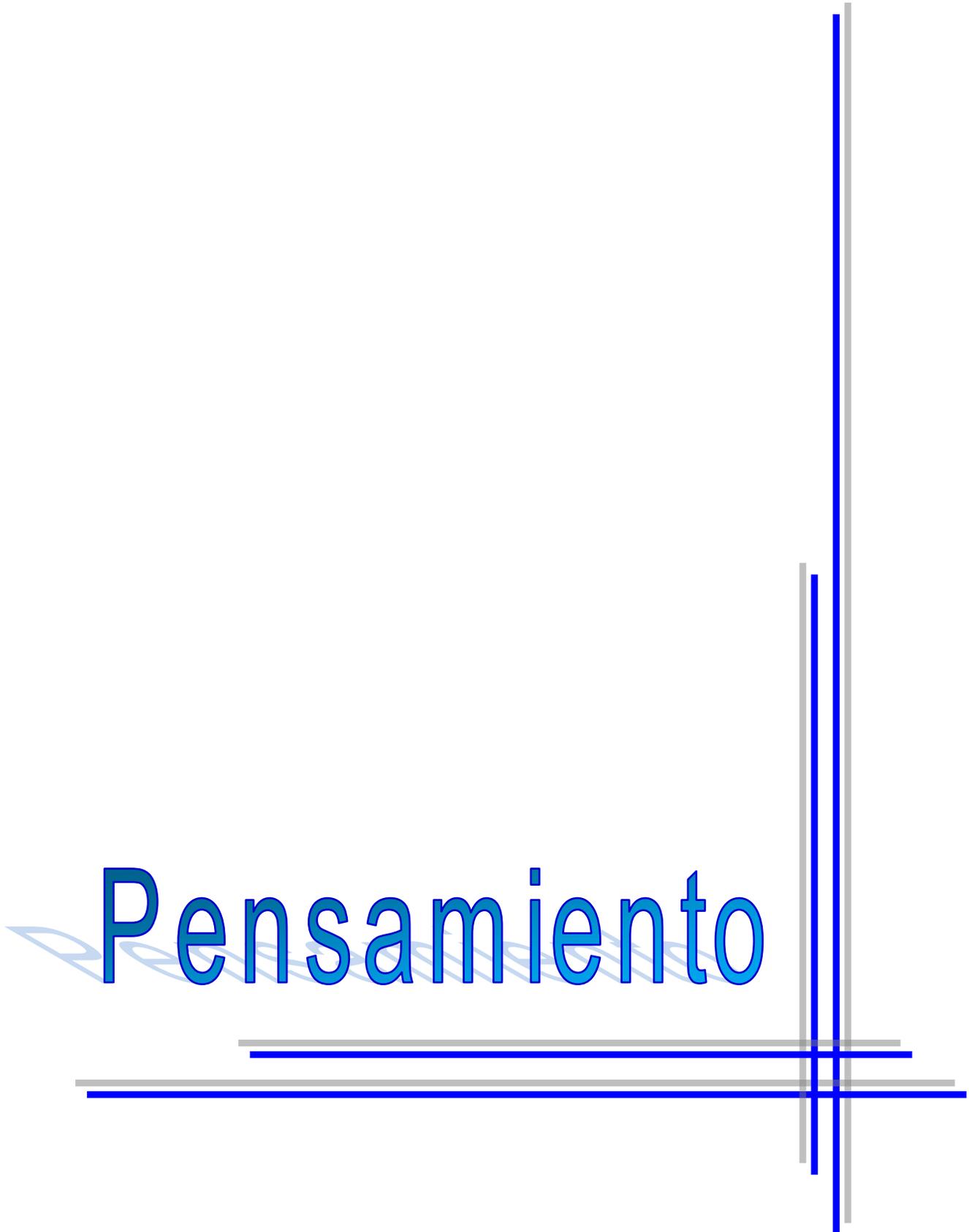
(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)

Autora: Ing. Belkis Alfonso Cuellar

Tutora: Dr. C. Ing. María Sotolongo Sánchez

**Santa Clara
2013**

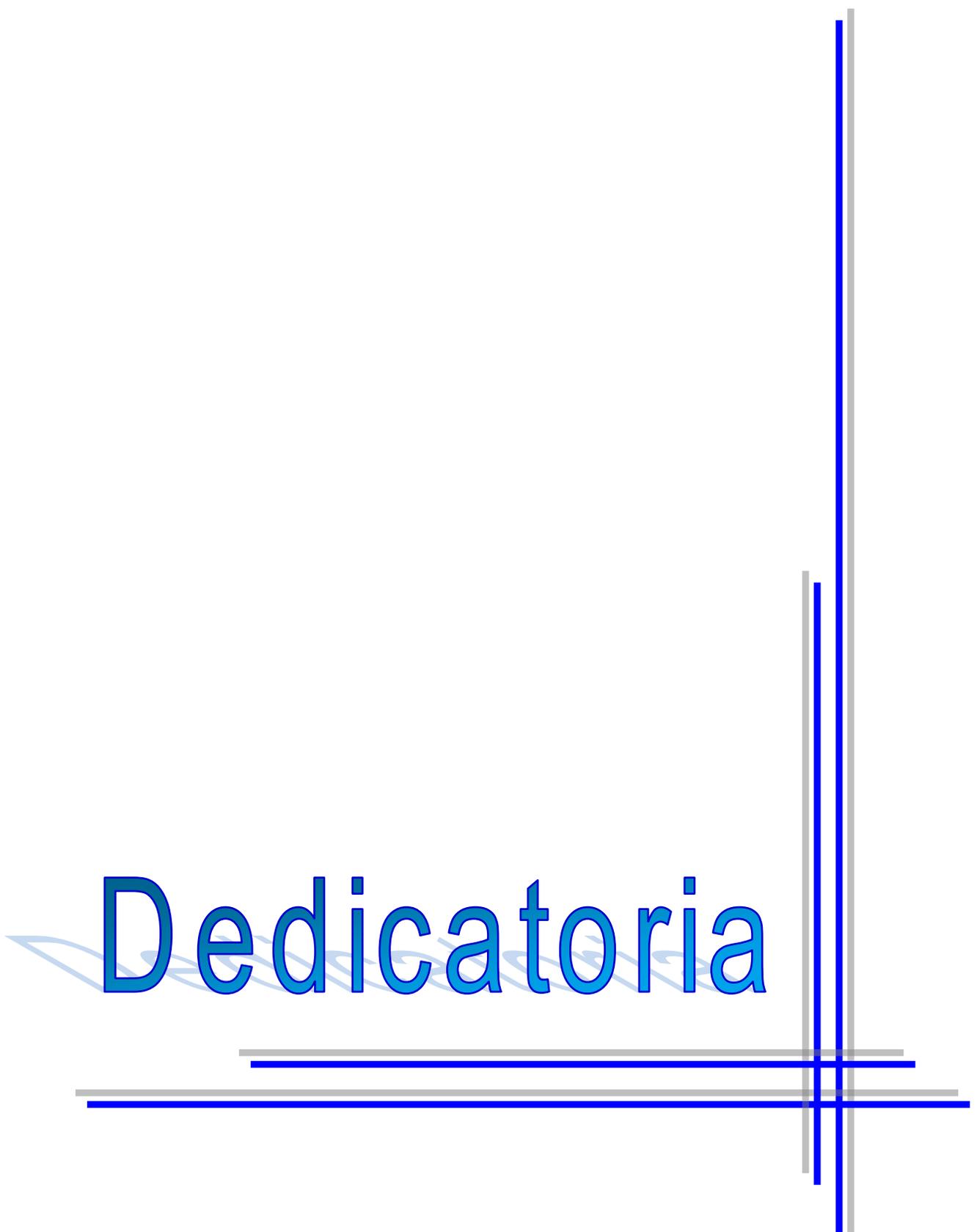
Pensamiento



“Los hombres crecen, crecen físicamente de una manera visible crecen, cuando aprenden algo, cuando entran a poseer algo y cuando han hecho algún bien”

José Martí

Dedicataria

A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines in blue and grey, intersecting to form a cross-like shape. A soft, light blue shadow is cast to the left of the word 'Dedicataria'.

*A mi pequeña Beatrix que hace que cada día
de mi vida tenga un nuevo color.*

Agradecimientos



A mis amigos, que ellos saben quienes son.

A mis padres, hermanos y demás familiares a los cuales les debo tanto....

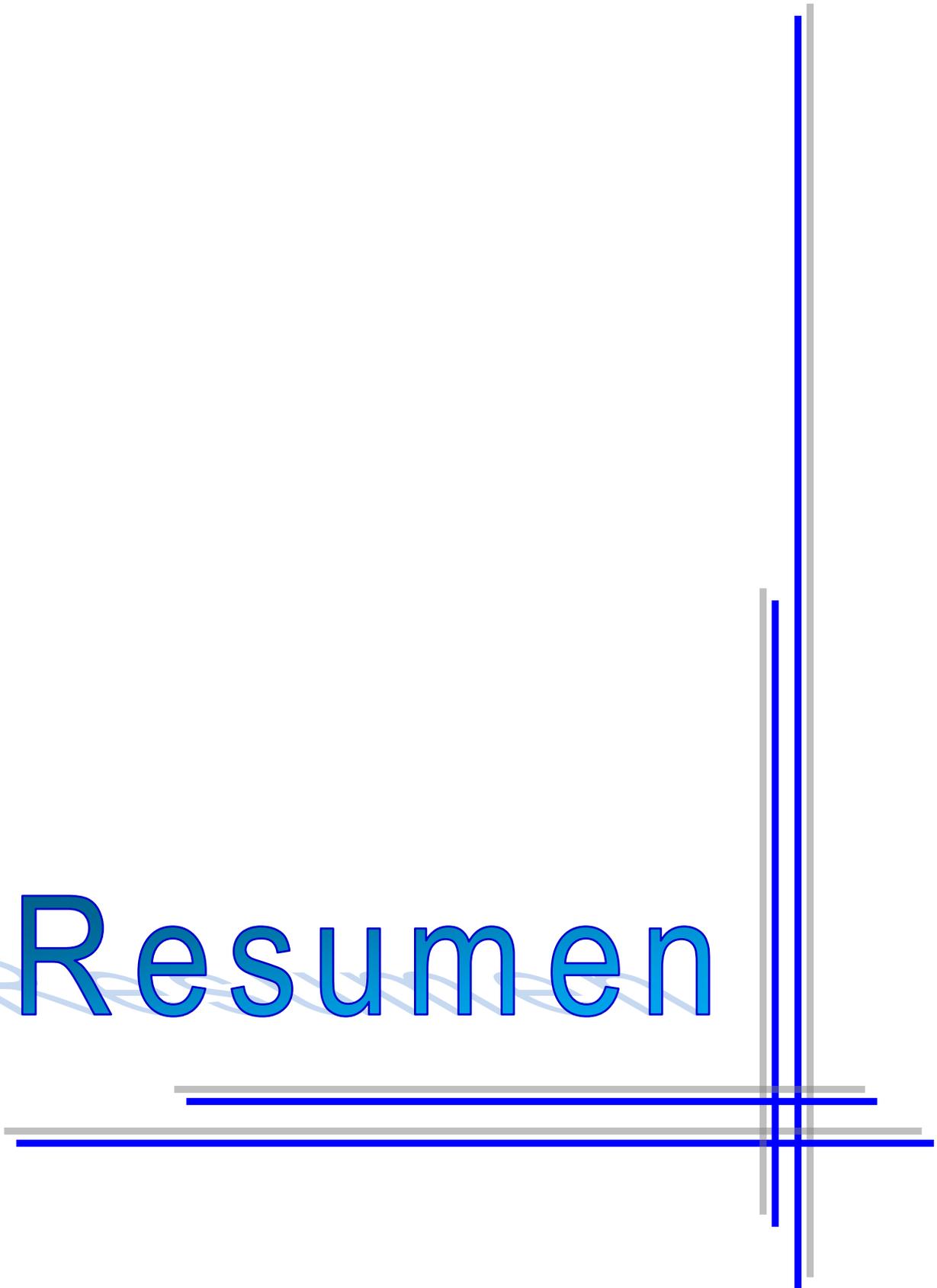
A Papo por todo lo vivido juntos.

A mi tutora Marta Sotolongo Sánchez por enseñarme a aprender.

Gracias a todos

Belkis

Resumen



RESUMEN

La habilidad de las instalaciones turísticas para saber como coordinar y optimizar sus recursos humanos (RRHH) y el saber integrar sus prácticas de Gestión de Capital Humano (GCH) mejor que la competencia o el aprender hacerlo de forma más rápida que los demás puede ser la clave en su éxito competitivo. Como una contribución en este sentido, la presente investigación tiene como objetivo la aplicación de un procedimiento para la auditoria interna y el autocontrol del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH) con el objetivo de diagnosticar las principales insuficiencias en el desempeño de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Meliá Las Dunas, orientado hacia el logro de una gestión eficaz de los recursos humanos, de cara al éxito de estas organizaciones. Como principales resultados se detectó la necesidad de priorizar aquellas políticas referidas a la permanencia y al desarrollo del personal, específicamente aquellas cuestiones relacionadas con el diseño de los perfiles de competencia. Además que no se utilizan las evaluaciones de desempeño como retroalimentación de las restantes políticas de recursos humanos. Finalmente, se diseñaron un conjunto de políticas y acciones de mejora las cuales no representan desembolsos de capital de consideración para el Hotel.

Índice



Hacerlo

Introducción

A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines in blue and grey, located in the bottom right corner of the page. The lines intersect to form a grid-like pattern.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, se está ante la evidencia de que el éxito de la empresa depende en gran medida de los conocimientos, las competencias del personal y en definitiva del capital humano. En nuestra sociedad la piedra angular es el hombre, que más identificado, motivado, preparado y comprometido con los objetivos sociales y de su entidad, tenderá a trabajar con mayor eficiencia como un proceso de profunda transformación ideológica y de interacción, comunicación, participación y desarrollo de sus recursos humanos.

Los recursos humanos (RRHH) son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una entidad hotelera y es muy necesario lograr su eficaz gestión por los directivos. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se encarga de incrementar las potencialidades humanas, criterios que reiteran: **Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez (2000), Sastre y Aguilar (2003) y De Miguel (2006)**, donde se desarrolla de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación del personal. Los retos actuales hacen que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que necesitan de grandes y constantes transformaciones con una rápida implementación.

Las referencias de autores recientes como **Sotolongo (2007) y Cuesta (2010)** afirman que, en la era actual la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es su capital humano; entendido como la capacidad, actitudes y conocimientos que posean o desarrollen las personas de una organización que les permitan actuar en un momento determinado de forma positiva y diferenciada respecto a una persona de otra organización; por lo que la Gestión de Recursos Humanos se convierte en un elemento básico en la dirección estratégica dentro de la empresa.

A nivel mundial las empresas que se dedican a la prestación de servicios, reconocen que para ser cada vez más competitivas necesitan prestarle especial atención al capital humano. En Cuba, al igual que en todo el mundo existen insuficiencias en el desempeño de la Gestión del Capital Humano (GCH).

En la actualidad, la Gestión del Capital Humano es un factor estratégico clave del que dependen una gran parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

En función de esto es preciso destacar que recientemente en Cuba, se celebró el VI Congreso del Partido Comunista, en el cual a partir de la situación actual en que se desenvuelve la Revolución Cubana se establecieron un conjunto de lineamientos, políticas y acuerdos para el posterior desempeño y perfeccionamiento del modelo socio-económico cubano, donde el turismo como actividad terciaria de la economía, tiene su apartado en el capítulo IX titulado “Política para el Turismo”. Este abarca los lineamientos del 255 al 268, donde se hace hincapié en elevar la calidad de los servicios, perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, crear, diversificar y consolidar nuevos y mejorados productos y/o servicios logrando una adecuada coherencia entre la relación calidad/precio que permita una mayor atracción de los mercados emisores al destino, entre otros aspectos. Todo esto se propone con el fin de dar cumplimiento al objetivo fundamental de la actividad turística que es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista, permitiendo con ello dinamizar la economía del país, pero en todo esto los mayores protagonistas sin dudas es el Capital Humano.

Cuando se abordan los diferentes sistemas que componen una empresa se debe expresar un enfoque de manera integrada, donde todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos. En este mismo sentido, las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación.

El enfoque integrador, sistémico, estratégico de la gestión del capital humano, es esencial para avanzar y desarrollar nuevo tipos de organizaciones, con nuevos estilos, métodos y procedimientos, pero sobre todo nuevas relaciones de dirección de la empresa.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se ha definido como el conjunto de políticas, objetivos, 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 (NC 3000, 2007).

En este sentido, en Cuba en el año 2007, estableció las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 relacionadas con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se trazan como principales proyecciones la inserción de competencias en la GCH, asumiendo presupuestos teórico metodológicos coherentes a la realidad empresarial y su marco legal regulatorio y la aplicación de procedimientos científicamente validados para la determinación de competencias en los trabajadores de las entidades turísticas cubanas sustentado en estas normas. La implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano entra a jugar un papel fundamental como un modelo de gerenciamiento del capital humano como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y contribuyendo a crear ventajas competitivas en la organización y sobre todo en las entidades de prestación de servicios.

En las Normas Cubanas de la familia 3000 se describe el modelo cubano y los procesos que lo integran, entre ellos está identificado el proceso de autocontrol y se define la necesidad de contar en las empresas con un procedimiento obligatorio de Auditoría Interna, sin embargo, cada entidad deberá definir este procedimiento de acuerdo a sus particularidades.

Hoy, dentro del sector terciario o de servicios, un importante papel lo constituyen las entidades turísticas hoteleras. En el caso cubano, una de las provincias con mayor desarrollo y potencialidades turísticas, lo constituye Villa Clara, para proyectar un desarrollo endógeno en el territorio, basado en el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales de sus habitantes, elementos excepcionales que a priori definen un destino turístico con gran potencialidad (González, 2006).

Un elemento de suma importancia dentro de la actividad turística de hoy, lo constituye la hotelería, siendo esta el principal parámetro en el que se asienta el elemento de la hospitalidad y donde los recursos humanos constituyen el elemento más valorado por los clientes que visitan los destinos turísticos mundialmente

existentes. Las entidades hoteleras del destino Cayos de Villa Clara no están ajenas a este fenómeno, sino que deben adentrarse en el desarrollo de acciones encaminadas al perfeccionamiento constante de la gestión del capital humano como una de las alternativas al logro eficaz de sus resultados gerenciales, competitivos y estratégicos en todos sus niveles.

Para alcanzar el desarrollo del SGICH con un enfoque estratégico, será necesario, evaluar el desempeño de este sistema, a través de auditorías internas y el autocontrol que permitan, no sólo controlar y cuantificar los resultados obtenidos, sino que también posibiliten verificar si se han trazado políticas y prácticas de GCH de acuerdo con la estrategia empresarial y/o corporativa. Según [Sotolongo \(2005\)](#) y [Paz \(2009\)](#) las organizaciones no le han dado a la auditoría y autocontrol del SGICH la importancia que merece, generalmente las acciones que se llevan a cabo se centran más en la verificación y el control externo del Capital Humano desde el punto de vista legal y de funcionamiento, que en las medidas para el mejoramiento de su gestión.

El capital humano apoyado por los recursos materiales y financieros son los elementos fundamentales para cualquier tipo de organización, fundamentalmente en las prestadoras de servicios y en especial en las instalaciones turísticas hoteleras. De este mismo punto, parte la necesidad de auditar periódicamente el comportamiento del SGICH y proyectarse un conjunto de políticas para mejorar el nivel de desempeño del personal de cada una de las áreas y contribuir a una mejor satisfacción de los clientes en las entidades turísticas hoteleras.

En varios estudios por autores como: [Sotolongo \(2005\)](#); [Sotolongo \(2007\)](#); [Cedeño \(2009\)](#); [Alfonso \(2009\)](#); [Paz \(2009\)](#) y [Alfonso, et al. \(2011\)](#) y [Expósito \(2012\)](#) se plantea que las entidades turísticas cubanas no tratan de manera sistemática y proactiva el proceso de GCH, adoleciendo de esta manera de la aplicación de herramientas gerenciales existentes, científicamente respaldadas que permitan conocer el desarrollo de este sistema en las mismas. Es por eso que profundizar en el estudio y la aplicación de procedimientos relacionados con la auditoría y autocontrol del SGICH, constituye un elemento de cara directa al perfeccionamiento

de las entidades turísticas hoteleras cubanas y por la importancia de la GCH como elemento diferenciador en el sector del turismo y la hospitalidad.

En las instalaciones turísticas hoteleras pertenecientes al destino Cayos de Villa Clara, en la actualidad se manifiestan un conjunto de deficiencias asociadas propiamente a la GCH, las cuales se evidencian en las quejas de los clientes relacionadas con el desempeño del personal, en los indicadores de satisfacción, opiniones, sugerencias y quejas de los trabajadores en relación con el desarrollo de este sistema, entre otras. A partir de esto, se hace necesario auditar y autocontrolar su SGICH, de forma que les permita conocer sus principales dificultades y orientar actividades, funciones y relaciones encaminadas a la mejora de sus niveles de gestión y ventajas en este vital proceso, constituyendo así la **situación problemática** identificada que fundamenta la presente tesis de maestría.

Por ello, es que la ausencia de un procedimiento que permita la auditoría y el autocontrol del SGICH en los hoteles grandes del destino turístico Cayos de Villa Clara, para detectar las principales problemáticas asociadas al mismo y proponer acciones de mejoras en correspondencia con las características propias de la entidad hotelera, constituye el **problema científico** a resolver.

Derivado de lo anterior, se formula como **hipótesis de la investigación** lo siguiente: si se diseña y aplica un procedimiento de auditoría y autocontrol del SGICH que tome en cuenta las características propias de los hoteles grandes del destino Cayos de Villa Clara, entonces, es posible evaluar el estado actual de la misma, detectar las principales problemáticas asociadas y proponer acciones de mejora encaminadas para potenciar gradualmente su gestión desde un enfoque proactivo y estratégico.

De acuerdo a los elementos anteriormente abordados se define como **objetivo general** de esta investigación: diseñar un procedimiento para la auditoría y autocontrol del SGICH en hoteles grandes del destino turístico Cayos de Villa Clara, de acuerdo a sus características propias y en función de la potenciación gradual de este sistema con un enfoque proactivo y estratégico.

Para el logro del objetivo general planteado, se establecen como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Elaborar un marco teórico referencial a partir de una revisión bibliográfica relacionada con el estado actual teórico-práctico de las temáticas de RRHH, la GRH, la GCH, la auditoría de la GCH y sus diferentes enfoques, modelos y el papel de las auditorías del SGICH en las entidades hoteleras del sector turístico cubano.
 2. Diseñar un procedimiento para la auditoría y autocontrol del SGICH en entidades hoteleras grandes del destino Cayos de Villa Clara, tomando en cuenta sus características.
 3. Aplicar el procedimiento diseñado para auditar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en el Hotel Meliá Las Dunas, perteneciente al destino Cayos de Villa Clara.
1. Esta tesis de maestría sustenta su **novedad científica** principalmente, en la adecuación y desarrollo de un procedimiento para la auditoría y autocontrol del SGICH en entidades hoteleras grandes, del destino Cayos de Villa Clara, debido a que las aplicaciones anteriormente conocidas se han llevado a cabo en entidades hoteleras pequeñas y medianas, de tránsito y bien distintas a las características de los hoteles del destino turístico seleccionado para la aplicación. Además, el procedimiento propuesto está basado en las exigencias establecidas en la familia de las Normas Cubanas 3000

La realización de esta investigación aporta un **valor teórico** ya que cuenta con un marco teórico referencial, a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los principales temas que son abordados, el cual contribuye en gran medida al desarrollo de estudios sobre la GCH en entidades hoteleras grandes y a la continuidad de los mismos en el desarrollo de esta temática. Además, el procedimiento propuesto se basa en los principios establecidos por el grupo de Normas Cubanas de la familia 3000, según el marco legal vigente actual.

El **valor práctico** se basa en lo factible y necesario que resulta la aplicación de la investigación en las entidades hoteleras grandes del destino Cayos de Villa Clara, que no han realizado auditorías al SGICH y que tomen en cuenta los principios establecidos por el grupo de Normas Cubanas de la familia 3000. Además la investigación permitirá aplicar un diagnóstico para conocer las principales

problemáticas asociadas a la GCH. Al mismo tiempo, los directivos y especialistas de las entidades hoteleras del destino Cayos de Villa Clara contarán con una herramienta gerencial que le facilitará la conducción de los pasos o acciones que contemplan una auditoría y autocontrol del SGICH.

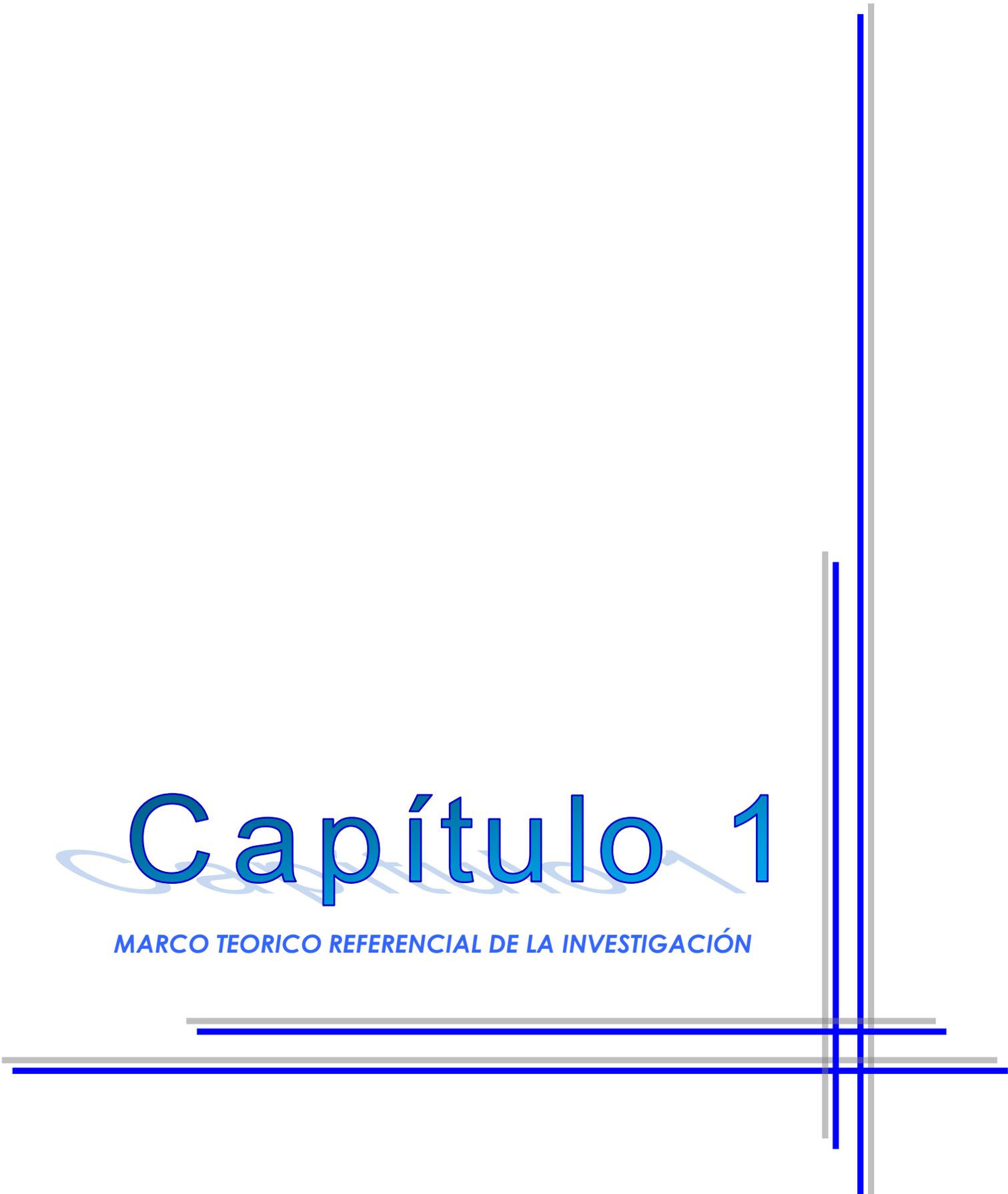
El **valor social** del trabajo radica en el logro de mejores resultados para hoteles grandes del destino turístico Villa Clara, la delegación del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Centro y en el sector turístico cubano, con el aporte al bienestar social en general de la sociedad cubana.

En esta investigación se utilizan varios **métodos y técnicas** sobresaliendo los de carácter empírico como son: entrevistas, encuestas, trabajo con expertos, listas de chequeo, mediciones y la observación directa fundamentalmente. Se hace uso además, de métodos teóricos incluyendo: la modelación, análisis y síntesis mediante el análisis comparativo y la revisión bibliográfica, el inductivo-deductivo para el diagnóstico de la actividad de GCH en el objeto de estudio práctico y por último el sistémico-estructural para determinar las variables que inciden en el hotel. Además, se emplean softwares como el Microsoft Visio para la presentación de gráficos, figuras, diagramas, etc.

Para la presentación de esta tesis cuenta con una **estructura** de tres capítulos; en el primero se sintetiza toda en un marco teórico referencial realizado sobre la GCH en entidades hoteleras cubanas. En el segundo se realiza el diseño de un procedimiento para la auditoría y autocontrol de la GCH en hoteles grandes del destino Cayos de Villa Clara. En el tercer capítulo se aplica y se valida el procedimiento diseñado. Se arriban a conclusiones y se proponen recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos y el objetivo general planteado. Además, se detalla la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesario uso en la tesis.

Capítulo 1

MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El marco teórico referencial es un estudio que trata de abordar la mayor y más actualizada información existente de un tema, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones abordan la temática objeto de estudio, permitiéndonos esto sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación según [Moya \(2009\)](#).

En el presente capítulo tiene como objetivo: realizar un análisis bibliográfico relacionado con la GRH, la GCH, su evolución, los principales sistemas y/o modelos de GCH, la auditoría y el autocontrol de este propio sistema (conceptos y objetivos). Se hace un análisis de las características del proceso de auditoría y autocontrol en las instalaciones turísticas hoteleras cubanas. El hilo conductor seguido para el diseño de este marco teórico-referencial, se muestra en la [figura 1](#).

1.2 Gestión de Recursos Humanos vs Gestión del Capital Humano

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente ([Morales, 2006](#)).

Según se aprecia durante la última década, el área funcional de RR.HH está en una “encrucijada”; o sea, vive su “hora de la verdad”. En el exacto momento en que la GRH gana importancia en las organizaciones, con exigencias de mayor contribución para los resultados finales del negocio, el área funcional de RR.HH necesita de un nuevo paradigma de actuación ([Gramingna, 2002](#)).

Aunque actualmente es consenso que la función de RR.HH posee un carácter estratégico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil ([Rodríguez et al., 2000](#) y [Mak et al., 2003](#)). En este sentido, el análisis de la GRH debe centrarse en el análisis de las prácticas propias de RR.HH más adecuadas y coherentes con la estrategia de la organización, que conduzcan a la creación de competencias distintivas ([Capelli y Crocker-Hefter, 1996](#) y [Sastre y Aguilar, 2003](#)).

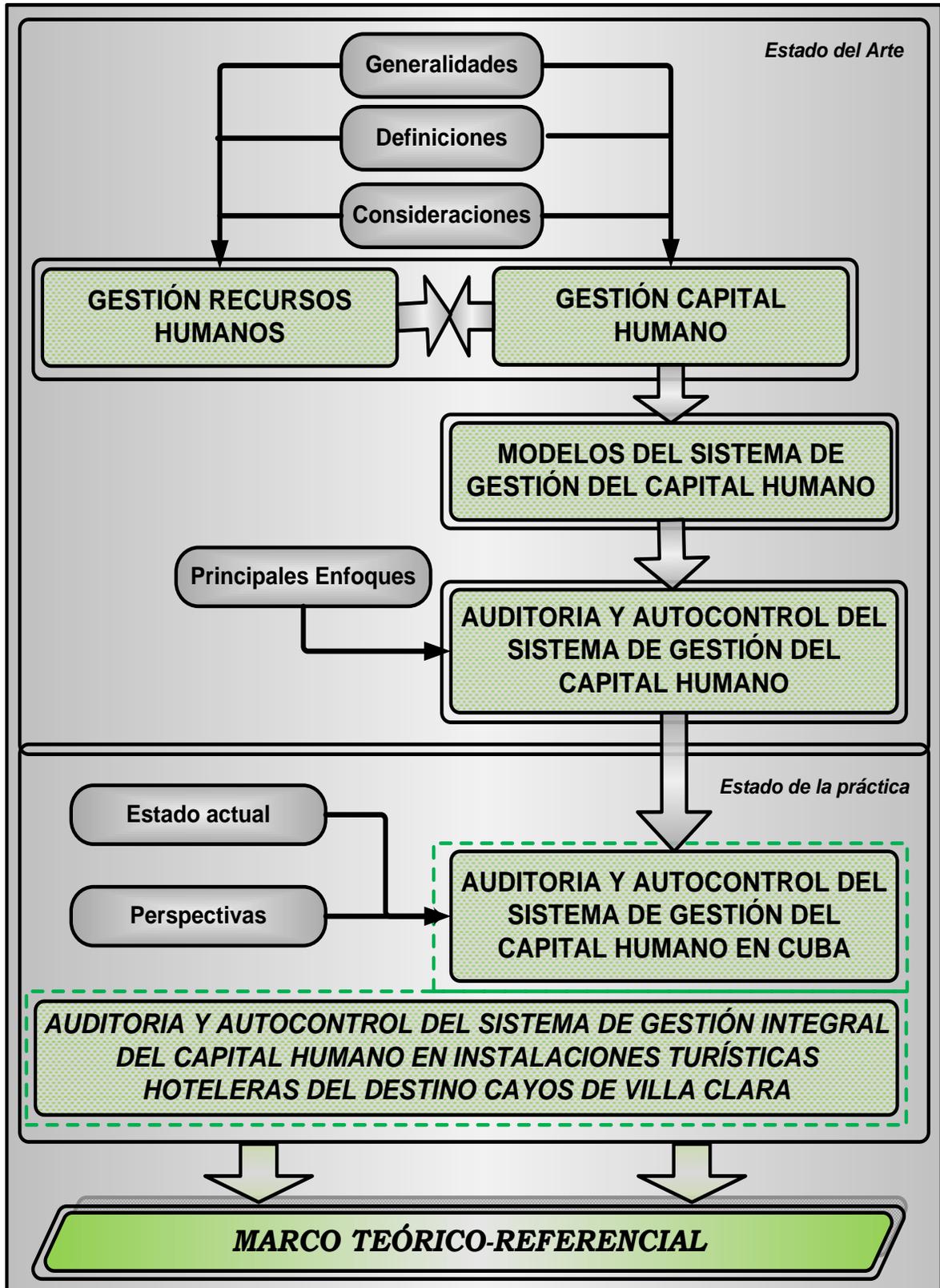


Figura 1. Hilo conductor seguido para la construcción del Marco Teórico Referencial. (Fuente: Elaboración propia)

Las acepciones acerca de la actividad de GRH han sido diversas y diversos autores han estudiado el tema y han aportado diferentes definiciones al respecto. Tomando en cuenta lo anterior, la autora realizó una búsqueda en la literatura de este concepto para posteriormente llevar a cabo un análisis del mismo. Entre las definiciones encontradas, sobresalen las de: Harper y Lynch (1992); Werther y Davis (1992); Pereda (1995); S/A (1996); Batista, 1996 y De Saá, 1999; citados en Sotolongo, 2007:4); Pierre (2002); Chiavenato (2002) y Cuesta (2010), los cuales se detallan en el Anexo 1.

A criterio de la autora, se selecciona como el más pertinente el planteado por (Batista, 1996 y De Saá, 1999; citados en Sotolongo, 2007). Este concepto, describe que la GRH es: una competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos de selección, formación, evaluación, promoción y compensación realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos.

Esta propia definición supone tres consideraciones muy importantes según el criterio de Sotolongo (2007):

1. Que los recursos humanos pueden constituir por sí mismos un recurso estratégico valioso, único, inimitable e insustituible que crea una ventaja competitiva sostenible para el hotel.
2. Que las prácticas de GRH pueden ser consideradas una capacidad organizativa, cuando se conceptualizan como algo que el hotel sabe hacer mejor que sus competidores. Los hoteles pueden imitar las prácticas que parecen dar a otros hoteles el éxito, pero esto sólo se consigue a través del uso de estas prácticas de recursos humanos en un contexto único donde los mismos pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida. A su vez, de esta segunda consideración se derivan otras dos:
 - Las prácticas de recursos humanos no son funciones aisladas a nivel microorganizativo, sino que se adopta una concepción integradora y macro.
 - Se debe otorgar a las prácticas de GRH una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con la estrategia organizativa, sino que

las propias prácticas estén estratégicamente integradas para asegurar así el logro de unos objetivos comunes.

3. La interacción entre la base de capital humano del hotel y sus prácticas de GRH constituyen una competencia organizativa que puede ser distintiva y por tanto generadora de una ventaja competitiva sostenida para el hotel que la posea. Saber cómo coordinar y utilizar los recursos humanos del hotel a través de las prácticas y políticas de GRH mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la competencia organizativa inherente al SGRH de un hotel, y puede constituir una competencia básica o estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

Sería muy difícil poder enmarcar el momento exacto en que se dio inicio al uso de las técnicas de administración de personal (Sotolongo, 2007). Como plantea Werther y Davis (1992), la existencia de este campo es condición necesaria para la propia existencia de la civilización. De esta forma la actividad de GRH ha trascendido por diferentes etapas desde la concepción de la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo; hasta ser considerado en la actualidad como un factor fundamental de la actividad empresarial, como activo y más aún como inversión de capital humano realizado por la persona.

La GRH pretende sustituir la tradicional gestión jerárquica y activar una política donde los trabajadores reciben el mismo trato y beneficios sin consideración alguna sobre su cargo o tipo de trabajo, establecer un sistema de pago en función del rendimiento, formar relaciones sociales justas y lograr la interacción entre los directivos y los recursos humanos; entendidos éstos como inversores de talento, capacidad, conocimiento y compromiso, algo de vital importancia para lograr el éxito organizacional.

Por esta razón, las políticas de GRH están dirigidas a lograr una equidad entre los directivos y los RRHH, así como al desarrollo de este último como ser social, que interactúa en la organización y que afecta su desarrollo y desempeño.

El desarrollo de los RRHH se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo -inteligencia, conocimiento, talento, etc.-, es decir, en su capital humano (CH).

La definición de RRHH en los contextos actuales se ha ido transformando y evolucionado en correspondencia con los escenarios y contextos empresariales, pasando hacia lo que actualmente la gran mayoría de los autores lo denominan como Capital Humano.

La Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión de Capital Humano, están muy relacionados. Ambos conceptos, aunque uno con más énfasis que el otro, tributan al desarrollo de la parte intrínseca del individuo; conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación. El concepto de capital humano fue introducido por **Becker (1975)**, economista norteamericano. En los estudios que realizó no sólo introdujo este concepto, sino que también expuso su importancia para las organizaciones.

Algunas de las definiciones brindadas del término GCH por diversos autores como: **Chiavenato (1999); Davenport (2000); Becker (2002); NC 3000 (2007)** se resumen en el **Anexo 2**.

Derivado de este resumen y en correspondencia con las características del contexto actual cubano, la autora selecciona que el concepto planteado por la NC 3000 (2007), es el más completo, donde se evidencia que:

“La Gestión del Capital Humano un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo” (NC 3000: 2007).

La GCH se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, centrada en la creación y desarrollo de las capacidades de los RRHH. Los factores que motivan el desempeño de dichas capacidades pueden ser externos e internos. Los externos se refieren al entorno, grupo social, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros; en tanto, los factores internos se refieren a las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter,

temperamento, etc. y a su dimensión cognoscitiva: conocimiento, habilidad, destreza, aprendizaje.

Si se sigue la línea de pensamiento de **Davenport (2002)**, pueden encontrarse cuatro categorías de factores necesarias para promover o conservar la inversión del CH. Estas son:

- Satisfacción intrínseca con el empleo: en esta categoría, se encuentran los factores inherentes al propio empleo y a sus diversas tareas. Entre los elementos intrínsecos el autor menciona el reto del trabajo, el grado de interés que presenta el empleo, si requiere de creatividad y el uso de capacidades valoradas; así como el volumen de satisfacción personal que produce el puesto. También entran en esta categoría, los aspectos agradables de la interacción social. En la esencia de la satisfacción intrínseca, se encuentra la que procede de desempeñar bien un trabajo que plantea un reto.
- Reconocimiento de logros: el hecho que los compañeros y supervisores reconozcan el aporte de cada individuo a la organización. El reconocimiento comprende obtener el respeto de los compañeros, experimentar la estima e involucrarse en actividades organizacionales como la formulación de estrategias. El reconocimiento puede también proceder del exterior de la organización: amigos, comunidad local y otras organizaciones del sector, etcétera.
- Oportunidad de desarrollo: la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el propio volumen del capital humano. Supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización.
- Recompensa económica: Recibir formas diversas de compensación y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y en la productividad del trabajo.

1.3 Características de la auditoría en los sistemas y/o modelos de gestión del capital humano

Existen diversos criterios acerca de como debe ser el modelo que ha de caracterizar el sistema de GCH en una organización, a través de los cuales es

posible diagnosticar y/o proyectar su situación existente, considerada esta área de vital importancia para la empresa.

Según **Cuesta (2010)** en la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr SGRH, reflejados por modelos conceptuales.

Entre los modelos de mayor relevancia estudiados por la autora, se encuentran **Chiavenato (1988); Besseyre (1989); Werther y Davis (1992); Harper y Lynch (1992); Beer et al. (1992); Bustillo (1994); Ruíz (1994); Edvinsson y Malone (1996); Kaplan y Norton (1996); Sveiby (1997); (Club Intelect, 1998); Bueno (1998); López et al (1999) y Grossman (2000)**, los cuales se describe en el **Anexo 3**.

A partir de un análisis de los modelos referenciados anteriormente, en cada uno de ellos se da un nivel mayor o menor importancia al diagnóstico del sistema, mediante las auditorías

En esencia e independientemente del modelo que se utilice, la gerencia tendrá que auditar y autocontrolar su sistema de GCH. Cuando se realiza adecuadamente, la auditoría del SGCH desempeña un papel de diagnóstico similar al de un reconocimiento médico dirigido a comprobar el estado de salud de un ser humano y en consecuencia, detectar posibles problemas o enfermedades. Después del estudio y análisis de los aspectos relacionados directamente con los modelos de GRH y GCH se hace necesario vincular estos elementos con la auditoría y el autocontrol de este mismo sistema en el marco empresarial, los cuáles en el próximo epígrafe se abordará en mayor detalle.

1.4 La Auditoria y el Autocontrol del Sistema de Gestión del Capital Humano

Como punto inicial de este epígrafe se comienza definiendo la palabra “auditoría” la cual proviene del latín auditorius y constituye un proceso de investigación y evaluación independiente que posee las características siguientes: es la expresión de una opinión; es la aplicación de unas normas y procedimientos establecidos; es llevada a cabo por personal especializado; contiene: objetivos, programas, ejecución y organización y su finalidad es triple: determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras (**Velázquez Zaldívar, 2001 y Spangeberg, 1997**), es decir, “auditar “ no es solo

diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar la posible evolución del futuro.

Un aspecto de notoriedad dentro de la gestión empresarial, lo constituye la auditoría, elemento el cual de forma tradicional se ha visto muy ligado a la Contabilidad en las empresas pero que en el presente ha experimentado importantes avances, con un aumento sustancial de su espectro en todos los campos que involucran a los distintos sistemas de una organización. De manera general, **Smith (2011)** expresa que la práctica de la auditoría constituye una verificación práctica de los registros declaraciones que incluyen el examen de documentos, libros y registros. Inspecciones información, confirmaciones interna y externa, relacionados con el control de los activos tienen por objeto medir la exactitud de estos registros y documentación.

Centrado en el punto de vista administrativo, otros autores como: **Warren (1965); Holmes (1965); Estrada (1984); Suárez (1991); Ballou (2004) y Ayala y Bustillo (2005)** exponen que la auditoría contribuye a reducir la ineficiencia, negligencia, incapacidad y mala conducta de los factores de un proceso, así como la evaluación de evidencias de una empresa con el objetivo de comprobar su exactitud, y valorar la utilización óptima de los recursos financieros en la gestión económica de la entidad.

Las actividades de RRHH también deben estudiarse desde el enfoque de la auditoría, debido que los RRHH pueden tener diferentes comportamientos y una de las vías más seguras y efectivas para supervisar sus operaciones y por ende comprobar si el desenvolvimiento de los mismos, se encuentran dentro de un marco de confiabilidad, según lo expresan **Ayala, et al. (2005)**, es a través de las auditorías de RRHH.

Cuando se hace referencia a la auditoría de RRHH se emplean términos como, Auditoría de Personal, Auditoría Socio-Laboral, Control de la función de Personal, entre otras tantas denominaciones. Si bien existen diferentes terminologías, se puede afirmar que en esencia y con independencia de la denominación que se emplee, la autora considera que la auditoría constituye el más efectivo instrumento de análisis, evaluación y asesoría, referente a la GCH.

En el estudio relacionado con esta temática, la autora realizó una consulta de diferentes conceptos relacionados con la auditoría de RRHH, los que se resumen en el **anexo 4**. A partir de lo anterior, se escoge como la definición más integral y en mayor correspondencia con el contexto de la investigación que se realiza, el concepto dado por la **NC 3000 (2007)**: *como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.*

Una revisión de los principales trabajos, revela un acuerdo evidente, en cuanto a aquellos aspectos cruciales que caracterizan la auditoría del SGICH. **Sotolongo (2006)** y la autora coinciden en plantear que esta constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados, sino que adopta una visión más amplia, aportando líneas de actuación futuras en materia de SGICH.

La auditoría del SGICH debe cumplir dos funciones básicas según **Cantera (1995)**; en primer lugar, debe ser un sistema de información directiva, dando a conocer la situación para facilitar el desarrollo de los procesos de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos y en segundo, debe ser un sistema de control y evaluación de la aplicación de las políticas y procesos establecidos. Esto lleva a la empresa a plantearse algunas cuestiones básicas, tales como: si se están desarrollando las políticas de CH adecuadas; si se están logrando los resultados deseados y en qué medida estos añaden valor a la empresa.

Para realizar las auditorías internas del SGICH se deben planificar un programa según el estado e importancia de los procesos, áreas, y resultados anteriores, debe realizarse según procedimiento documentado, definir criterios, alcance, frecuencia y metodología. Se debe asegurar imparcialidad e independencia de los auditores, registrar resultados e informarlos a la dirección del área auditada para que adopte acciones sin demora injustificada y además se deben planificar actividades de seguimiento para verificar la implantación de las acciones e informar los resultados.

1.4.1 Enfoques de la Auditoría del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Las auditorías en general pueden tener diferentes enfoques, los cuales a consideración de la autora están dado fundamentalmente por el alcance o los objetivos que se persiguen con la auditoría que se realiza.

El proceso de auditorías en el mundo ha ido evolucionando y paralelamente a ello la auditoría del SGICH se ha convertido en una herramienta necesaria para tomar decisiones relativas al personal, acorde con los objetivos globales de la empresa. Consecuentemente, se está ampliando de forma progresiva el conjunto de funciones y competencias de la auditoría del SGICH, provocando la distinción de tres enfoques esenciales (Fossas y Sastre, 2002), según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Enfoques y objetivos de las auditorías del SGICH. Fuente: Elaborado por la autora

Enfoque	Objetivos que persigue
Legal	Comprobación del cumplimiento de la normativa laboral vigente.
Funcionamiento	Se centra en observar si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente.
Estratégico	Se realiza con el fin de determinar si la función de los RRHH constituye una fuente de ventaja competitiva real para la empresa.

Según Antona (1993), el primer enfoque relacionado con la legalidad dentro de la auditoría SGICH, consiste en inventariar la situación social de la empresa, teniendo en cuenta las normas del Derecho Laboral y verificando con regularidad la relación casuística con la reglamentación aplicable.

El enfoque relacionado con el Funcionamiento en estas auditorías según el criterio de Nevado (1998) se resume en estudiar y analizar cada subsistema del SGICH. Para ello se hace necesario elaborar una lista de indicadores que servirán para analizar cada uno de sus subsistemas. Así, estos indicadores podrán ser, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Este enfoque queda limitado al plano operativo y táctico y no entra a evaluar si la Dirección de RRHH apoya o posibilita el logro de la estrategia de la empresa.

Derivado del criterio anteriormente explicado, surge el enfoque estratégico relacionado con este mismo tipo de auditoría, el cual contribuye a asegurar que los programas de RRHH estén acordes con los objetivos a largo plazo de la empresa. Un criterio más abarcador es el brindado por **Sotolongo (2006)** donde se expresa que la auditoría interna del SGICH se debe adoptar con un enfoque de funcionamiento y estratégico, o sea como una mezcla de ambos enfoques siempre que se requiera. En esencia e independientemente del enfoque en la auditoría del SGICH que se adopte en una organización, se puede constatar una especial preocupación por hacer operativa la evaluación del desempeño del SGICH mediante la realización de auditorías, criterio el cual la autora ratifica, basado en la importancia y pertinencia que tiene para la presente tesis de maestría.

1.5 La auditoría y el autocontrol del sistema de gestión de Capital Humano en Cuba. Estado actual y perspectivas.

En Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente la GCH similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano y en otras regiones del mundo. Desde los primeros años de la década del 90 del siglo XX se han estado introduciendo en el país Sistemas de Gestión Recursos Humanos en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y en muchos casos, no coherentes con nuestra realidad ni en correspondencia con el marco legal empresarial cubano actual.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la GCH a lo largo de estos años en las empresas cubanas, permite constatar que aún son muy discretos los avances en la adopción de un enfoque estratégico de su desempeño, criterios que expresan: **Cuesta (1997); Alhama (2003); Faloh (2004); López (2004); Paz (2009) y Alfonso y Sotolongo (2010)**. Aunque el tema del diseño e implementación del SGRH ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, todavía se trabaja como un área funcional tradicional.

En la actualidad se desarrolla en Cuba un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, según lo plasmado en el **Decreto Ley 252 (2007)** y **Decreto 281 (2007)** que tiene como objetivo básico: incrementar la eficiencia y la competitividad del sector empresarial cubano, sobre la base de otorgarle las facultades y

establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de iniciativas, creatividad y responsabilidad. Según Pérez (2001), este proceso constituye el más profundo y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana y se fundamenta en un nuevo sistema de dirección y gestión empresarial que transforma la organización y dirección de la economía. La aprobación de las bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus propios planteamientos relacionados con esta función, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo con un enfoque estratégico y proactivo.

Desde el año 2006 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Oficina Nacional de Normalización (ONN) conjuntamente con otros organismos cubanos, trabajaron en un Proyecto de Norma Cubana dirigido a lograr una gestión integrada de recursos humanos. Ya al año siguiente fueron aprobadas y editadas estas Normas Cubanas:

- NC 3000 (2007). “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Términos y definiciones”.
- NC 3001 (2007). “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos”.
- NC 3002 (2007). “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación”

Es importante destacar que en Cuba se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país que responda a “ el traje a la medida ”, sin desconocer los avances de la humanidad. En este contexto específico se han elaborado la familia de las Normas NC 3000 (2007) para alinear a ellas un modelo de Gestión del Capital Humano. Su objetivo fundamental es el de servir como marco legal para todas las iniciativas de GRH. De acuerdo con la NC 3000 (2007) Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) las organizaciones

cubanas deben diseñar, implementar las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externamente con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Específicamente, el modelo cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano incluye entre los principales procesos a considerar en una organización, las competencias laborales como centro del modelo, la selección e integración, la organización del trabajo, la comunicación, la evaluación del desempeño, la seguridad y la salud en el trabajo, la estimulación moral y material, la capacitación y el desarrollo y el autocontrol (NC 3001: 2007). Ver Anexo 4

En este sentido, en el contexto cubano de forma específica la NC 3001 (2007) describe el modelo a seguir en el sector empresarial cubano, según el anexo 4, donde un aspecto muy sobresaliente lo constituye el autocontrol como un proceso del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Es decir, el autocontrol es una actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano NC 3000 (2007).

Los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el SGICH; vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según NC 3001:2007 se enuncian a continuación:

La alta dirección deberá asegurar el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del SGICH.

- La alta dirección tendrá constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del SGICH.
- La alta dirección tendrá elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH.

- La alta dirección tendrá elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al SGICH, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento.
- La alta dirección deberá discutir con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.
- La alta dirección deberá realizar la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del SGICH aplicado por la organización.

La alta dirección de la organización tiene que disponer de un mecanismo, que le permita realizar de forma sistemática, la evaluación y el control del funcionamiento del SGICH que está implementado. Para ello debe constituir un Comité de Control Multidisciplinario, presidido por un miembro de la alta dirección designado al efecto, el cual estará integrado por especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el sistema.

Debe existir la designación oficial del presidente y los miembros del Comité de Control Multidisciplinario, así como la descripción del alcance del trabajo y las funciones a desarrollar por dicho comité, los que deben estar aprobados por la alta dirección.

La organización debe tener elaborado un procedimiento documentado para la realización del autocontrol y la evaluación de la efectividad del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual tiene que estar aprobado por la alta dirección e incluir los siguientes aspectos:

- Estructura, funciones y responsabilidades relacionadas con el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.
- Aspectos que serán objeto del autocontrol.
- Formas en que se realizará el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.
- Indicadores que se utilizará para la evaluación de los diferentes procesos.
- Lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados en cada uno de los procesos del sistema.

- Formato y registros que se utilizarán para recoger los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.
- Forma en que se discutirán los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.
- Cómo elaborar el plan de medidas correctivas o preventivas que se deriven de los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.

La organización tiene que contar con un Programa de Autocontrol del Sistema, en el cual deben quedar precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de él. Este programa se elabora y somete a la aprobación de la alta dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente.

La organización tendrá las evidencias correspondientes de los análisis realizados con las áreas implicadas y los jefes de las mismas, así como de los análisis realizados por la alta dirección de los resultados de los autocontroles realizados.

El autocontrol del SGICH está basado en un conjunto de primicias de manera preventiva, educativas y de promoción de valores principalmente, la cuales se orientan a acreditar la implementación y los resultados del SGICH que se desarrolla como parte de la estrategia de la organización. En este propio elemento, la óptima integración con la estrategia de la organización, es lo que califica de manera correcta que el diseño de las políticas sea correcto, se cumplan y no varíen de acuerdo a lo planificado.

Dentro del SGICH, el autocontrol posee un alcance que toma en cuenta dos formas fundamentales, que son el carácter general y parcial. Siendo el primero el que abarca a toda la gestión de la empresa en su conjunto. El parcial comprende el autocontrol de algunos elementos que integran el SGICH, como la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros.

El autocontrol se puede realizar con el personal propio de la organización o con la asesoría y apoyo de las consultoras externas si así lo decide la dirección de la organización.

Como resultado final del autocontrol se analiza la información obtenida, se elabora un informe de la situación actual, y se recomiendan acciones preventivas, y

correctoras, para la mejora continua del sistema. Para el adecuado cumplimiento del autocontrol, se tendrá en cuenta:

- Que esté incluido dentro de los objetivos de la organización.
- La necesidad de crear una cultura del autocontrol como una herramienta de análisis para la toma de decisiones de acuerdo con sus resultados.
- El análisis oportuno con los trabajadores, las organizaciones políticas y sindicales de los resultados obtenidos.

Para cumplir los objetivos del autocontrol, la alta dirección y el comité, emplean una combinación armónica de instrumentos que decidan, y que permite conocer con exactitud la respuesta a las interrogaciones sobre la alineación entre la estrategia general y las estrategias específicas de la gestión integrada de capital humano, y los resultados de indicadores que miden la eficacia y eficiencia de la organización. El autocontrol asegura que el SGICH que se diseña tenga efectiva integración con la estrategia de la organización, que las políticas están bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras organizaciones, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

Es importante transformar la baja integración del área de RRHH, en un protagonismo de segundo orden con enfoques administrativos y reduccionistas, a enfoques multidisciplinarios, estratégicos, protagonistas de primer orden y de alta integración. Para lograr este objetivo se requiere dar un salto cualitativo que es necesario superar por etapas. En primera instancia, será necesario auditar internamente el desempeño del SGICH con un enfoque estratégico y proactivo, para comprobar si las políticas de RRHH que están siendo aplicadas hasta ese momento, contribuyen a la consecución de la estrategia empresarial y modificar aquellas que no sean pertinentes, con el fin de adaptarlas a dicha estrategia.

Después del análisis de los aspectos relacionados con la auditoría y el autocontrol del SGICH se hace necesario vincularlo al aspecto práctico de las empresas del sector turístico. Es por eso que en el próximo epígrafe se aborda esta temática.

1.6 La auditoría y el autocontrol del sistema de gestión de Capital Humano en las instalaciones turísticas del destino Cayos de Villa Clara

El Ministerio de Turismo (MINTUR), a partir de 1996, comienza a estudiar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos del Sector de Turismo (SGRHT) y los subsistemas que lo integran, tomando como bases el Decreto-Ley 122: Idoneidad y aptitud de los trabajadores del turismo de 1990, el Proceso de Reorganización del Sistema de Turismo en 1994 y la Resolución 13 del MTSS en 1996. A través de varios trabajos realizados en el sector se propusieron varias partes integrantes del SGRHT y las metodologías de trabajo para cada subsistema los que se presentan en los respectivamente.

La GRH según Lao (2001), es uno de los subsistemas del Sistema General de Dirección del Turismo que tiene como misión concebir, planificar, coordinar ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los dirigentes, técnicos y trabajadores en las entidades e instalaciones del sector de turismo, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua para el logro de la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel.

En el sector turístico cubano desde hace ya algún tiempo se han dado los primeros pasos para auditar su sistema de GRH (Sotolongo, 2005). Sin embargo, es necesaria la adecuación del proceso de auditoría y autocontrol de acuerdo a las exigencias que se plantea en el grupo de Normas Cubanas de la familia 3000. La problemática aquí expuesta justifica, en gran medida, el marcado interés que ha despertado actualmente la temática referida a la auditoría y el autocontrol del SGICH.

La empresa Gaviota S.A, realiza regularmente auditorías a sus instalaciones hoteleras y utiliza una guía de aspectos para verificar, generalmente, desde el punto de vista legal y de funcionamiento el empleo de los recursos humanos. Pero no cuenta con un procedimiento metodológico adecuado que permita diagnosticar, evaluar y controlar periódicamente el desempeño de los sistemas de gestión y por tanto accionar de manera estratégica y proactiva sobre los mismos

En los hoteles pertenecientes al destino Cayos de Villa Clara, a partir de investigaciones precedentes de autores como: Cedeño, Real y Martínez (2008); Alfonso (2009), Cedeño (2009) y Alfonso y Sotolongo (2010), expresan la poca

existencia de metodologías y procedimientos encaminados a la GCH y con una total ausencia de herramientas para el Control Interno de todos los elementos que integran el SGICH. Se añade a lo anterior, la inexistencia de indicadores de gestión vinculados a la auditoría del desempeño del Sistema, y hasta el momento solo se utiliza una lista de chequeo relacionada con este aspecto, es decir, únicamente relacionada con los elementos a revisar en cada una de las áreas. Sin dudas esto, solamente constituye un elemento que no define, ni cierra el ciclo de la auditoría.

Ante la dinámica de adaptación que se requiere o implica la gestión estratégica de Recursos Humanos, la empresa Gaviota S.A, desde hace varios años ha trazado sus políticas y estrategias de preparación del personal, tanto para directivos como especialistas, en estas temáticas. En su Proyección Estratégica planifica la Implantación de Sistemas de Gestión de Integrada de Capital Humano como parte del Sistema de Gestión de la Calidad Total.

En este punto, el Grupo de Turismo Gaviota S.A., realiza auditorías periódicas a las instalaciones turísticas del destino, pero de la misma manera con un enfoque legal y de funcionamiento. Sin embargo las entidades hoteleras por necesidad propia, no realizan las auditorías internas ni le conceden la importancia que requiere este proceso dentro del SGICH.

En el objeto de investigación seleccionado, no existe ningún procedimiento de control, ni un antecedente previo, que tenga por objetivo fundamental revisar el cumplimiento de la legislación y prepararse para las auditorías externas. Por todo lo anterior, se considera que el estudio pertinente de la auditoría interna del SGICH con enfoque estratégico y proactivo, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad, constituye, ciertamente, un problema científico no del todo resuelto en la hotelería, aún falta mucho por hacer en lo que respecta a la búsqueda de indicadores de gestión que permitan auditar integralmente el desempeño del SGICH.

En este mismo caso de las entidades turísticas hoteleras en el destino Cayos de Villa Clara, por toda la consulta bibliográfica realizada, no se ha llevado a cabo hasta el momento la utilización de un procedimiento científicamente fundamentado que permita la auditoría y el autocontrol del SGICH a partir de las exigencias

establecidas en la familia de las Normas Cubanas 3000 y de acuerdo a las características de estos hoteles. Derivado de lo anteriormente mencionado, se pone de manifiesto la necesidad de diseñar un procedimiento que tome en cuenta cada una de las variables anteriormente estudiadas y que facilite una auditoría integral, como una herramienta gerencial de partida para el fortalecimiento de este sistema en el marco empresarial cubano y para dar cumplimiento a la hipótesis investigativa planteada en la presente tesis de maestría.

1.7 Conclusiones parciales del primer capítulo

A partir del marco teórico referencia realizado, mediante las fuentes de información disponibles, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes

- 1 El capital humano constituye en estos momentos el factor fundamental de éxito dentro de las empresas, teniendo en cuenta que con el aporte de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.
- 2 Lograr la competitividad de la empresa y un posicionamiento en el mercado constituye un reto actual de los directivos, siendo un requisito indispensable el desarrollo de una alta capacidad de gestión del capital humano.
- 3 La auditoría de Recursos Humanos durante los últimos años ha dejado de ser un simple y elemental instrumento de control, para convertirse en una herramienta necesaria para tomar decisiones, es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye entonces, un instrumento de la función de control. Las auditorías tienen por finalidad, de apreciar la efectividad de políticas y los programas de recursos humanos y/o capital humano.

- 4 La evaluación y el control del funcionamiento del Sistema de Gestión del Capital Humano implica la realización de auditorías internas como vía para el autocontrol y la evaluación de la efectividad de este sistema.
- 5 El análisis del "estado de la práctica" en Cuba, ha permitido constatar que el tema de las auditorías como herramienta de evaluación y control del SGICH, se encuentra disperso en el sector del turismo. Además, no predomina aún el uso de indicadores para evaluar el desempeño del sistema.
- 6 En el sector turístico cubano aunque se han desarrollado procedimientos para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, es necesario la adecuación de estos procedimientos de acuerdo a las exigencias que se plantean en el grupo de normas cubanas de la familia 3000.
- 7 Las investigaciones consultadas, muestran que en el marco empresarial cubano se demanda un perfeccionamiento de la gestión en el sistema de GCH a partir del empleo de metodologías científicamente fundamentadas que contribuyan al logro de su competitividad, reflejándose una ausencia total en las entidades turísticas, en toda la revisión bibliográfica especializada, realizada por la autora.

Capítulo 2

PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA Y AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTION
INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN HOTELES DEL DESTINO CAYOS DE VILLA CLARA

CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA Y AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN HOTELES DEL DESTINO CAYOS DE VILLA CLARA

2.1 Introducción

A partir de la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico referencial diseñado y la situación problémica explicada anteriormente, se hace necesario proponer el diseño de un procedimiento metodológico, para la realización de la Auditoría Interna y Autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano en hoteles del destino Cayos de Villa Clara, con un enfoque estratégico y proactivo, logrando la introducción de la mejora continua y la revisión sistemática por la alta dirección de la empresa a este sistema. Para el desarrollo de la auditoría interna y el autocontrol del SGICH en instalaciones turísticas hoteleras cubanas se tomó como referencia o base el procedimiento propuesto por **Sotolongo (2005)**. Este procedimiento incluye varios procedimientos específicos, como instrumentos de apoyo a la toma de decisiones en este marco. Se trata, en lo fundamental, de una secuencia de tres (3) fases generales que implican, a su vez, un conjunto de ocho (8) etapas con sus pasos correspondientes según se muestra en la **Figura 2**. A continuación se describen, las fases generales, las etapas y los diferentes pasos específicos que componen la estructura del procedimiento general diseñado para la auditoría interna y el autocontrol del SGICH en instalaciones turísticas hoteleras cubanas con las correspondientes adaptaciones realizadas de acuerdo con las exigencias del grupo de Normas Cubanas de la familia 3000.

2.2 FASE 1 PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA Y AUTOCONTROL DEL SGICH

Para dar inicio al procedimiento de auditoría y autocontrol del SGICH en entidades hoteleras del destino turístico Cayos de Villa Clara, se precisa definir la justificación del por qué se realiza, es decir, comprenderse la necesidad de controlar este importante sistema en una entidad hotelera, tomando en cuenta sus características, a partir de una problemática actual que se origina en la mayor parte de las entidades turísticas cubanas, que no aplican herramientas gerenciales fundamentadas con el fin de llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de los RRHH.

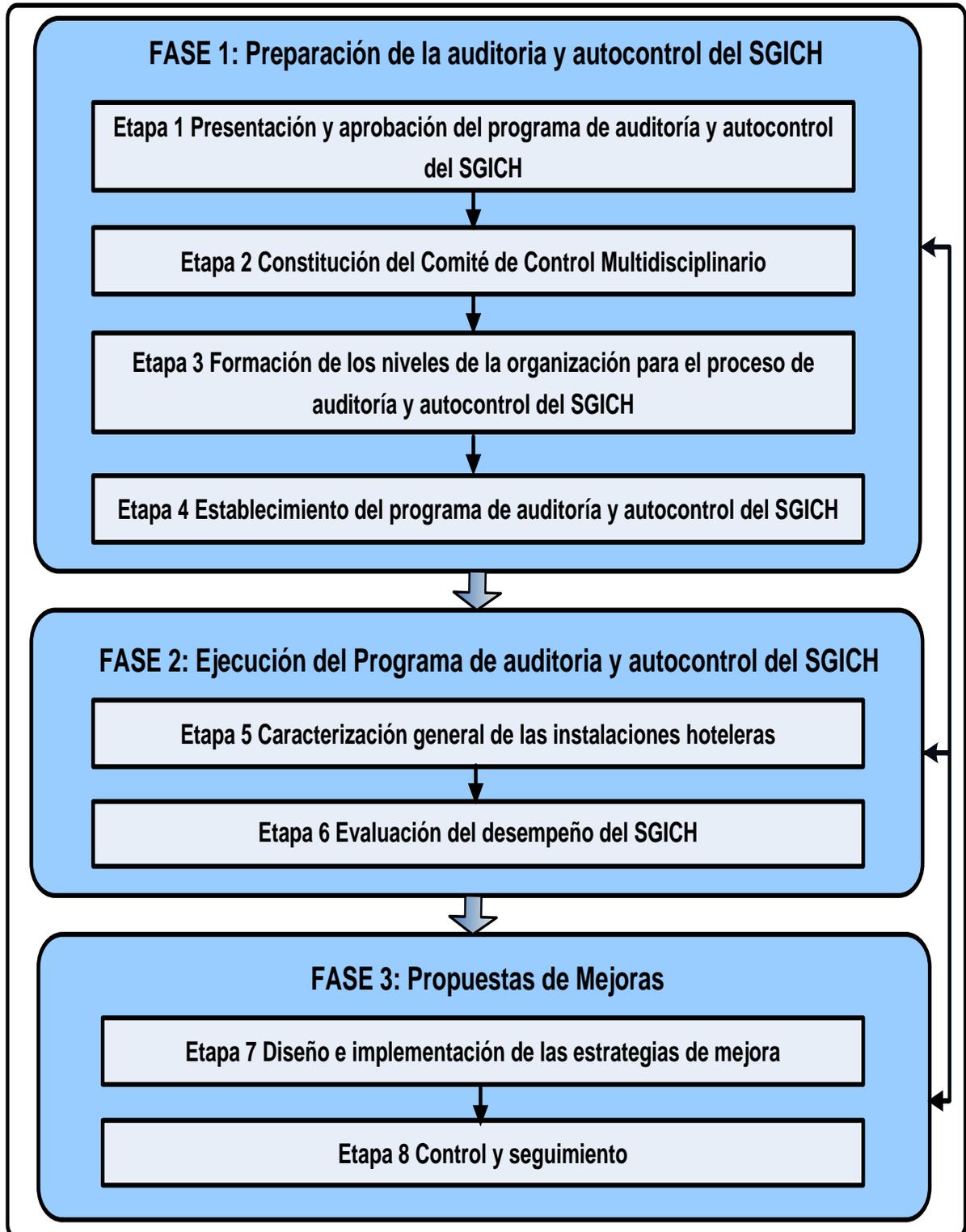


Figura 2. Procedimiento general para la auditoría interna y el autocontrol del SGICH en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Fuente: Adaptado de Sotolongo Sánchez (2005)

Para garantizar el ciclo de auditoría de Gestión Integrada de Capital Humano, se propone dicho procedimiento, cuyo objetivo y alcance es el de establecer la gestión del Programa de Auditoría Interna y Autocontrol de los Recursos Humanos así como su ejecución y seguimiento.

La fase que se presenta, se desarrolla de acuerdo a lo siguiente. En primer lugar la presentación y aprobación del procedimiento por la alta dirección del hotel. Luego la creación y aprobación de un Comité de Control Multidisciplinario, que junto a los trabajadores involucrados en el proceso de auditoría, deben estar comprometidos, preparados y apoyar el mismo. Por último, el desarrollo del establecimiento del programa de auditoría a emplear. Esta primera fase está compuesta por cuatro (4) etapas, que se describen de manera detallada a continuación.

Etapas 1 Presentación y aprobación del programa de auditoría y autocontrol del SGICH

Para lograr un buen desarrollo del programa de auditoría y autocontrol la alta dirección de la organización tendrá elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH.

En las instalaciones turísticas pertenecientes al destino Cayos de Villa Clara se hace necesario iniciar un programa de auditoría y autocontrol del SGICH cuando aparezcan deficiencias asociadas a: las quejas de los clientes relacionadas con el desempeño del personal, reflejadas en las encuestas y herramientas para la medición de los indicadores de satisfacción de los clientes, opiniones, sugerencias y quejas de los RRHH en relación con el desarrollo de la GCH, insuficiencias referidas al capital humano detectadas en auditorías externas realizadas en los hoteles por parte del Grupo de Administración Empresarial (GAE) y de la Delegación Territorial Centro, ambos del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y otros aspectos donde influya la gestión del capital humano en los resultados o desempeño de estas entidades.

El período de realización del programa anual de auditoría interna y autocontrol del SGICH en las entidades hoteleras de este destino se determina, principalmente en la existencia de las situaciones mencionadas anteriormente y su planificación será decidida por la alta dirección con sus reuniones periódicas y ejerciendo el control de

su funcionamiento, tal como establece la NC 3001: 2007 “Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Requisitos”.

Etapas 2 Constitución del Comité de Control Multidisciplinario

Una vez, presentado y aprobado el procedimiento que permita realizar de forma sistemática la evaluación y el control del funcionamiento del SGICH en la instalaciones turísticas hoteleras, debe ser constituido un Comité de Control Multidisciplinario (NC 3001, 2007), el cual será igualmente aprobado por la alta dirección. En esta etapa debe designarse el presidente, que debe ser un miembro de la alta dirección designado al efecto. Sus funciones se centran en organizar, coordinar y dirigir a las demás personas del comité que participarán en la auditoría interna y el autocontrol del SGICH; es decir, es el encargado de gestionar dicho programa anual. Los demás miembros del Comité deben ser especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el sistema.

Luego entonces, la decisión del tamaño de este grupo se hará en función de los aspectos siguientes: objetivos, alcance y duración estimada de la auditoría, tamaño y características de la instalación turística hotelera; competencias esenciales necesarias para conseguir los objetivos de la auditoría; necesidad de asegurar su independencia con respecto a las actividades a auditar, evitar conflictos de intereses y capacidad de los miembros para interactuar eficazmente con el auditado y trabajar conjuntamente. Se recomienda que su número sea según lo planteado por Sotolongo (2005) en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Tamaño del comité de control multidisciplinario Fuente: Adaptado de Sotolongo (2005)

Clasificación del hotel por su tamaño	Cantidad de miembros del comité de control multidisciplinario
Pequeño	1-3 ¹
Mediano	3-5
Grande	≥ 5

¹ Incluso en una instalación turística hotelera pequeña, la auditoría interna y el autocontrol del SGICH puede ser realizada por un sólo auditor, el cual debe desempeñar también todas las tareas aplicables al presidente del comité de control multidisciplinario (ISO 19011).

Etapas 3 Formación de los niveles de la organización para el proceso de auditoría y autocontrol del SGICH

En esta etapa se precisa definir la justificación del por qué se realiza el procedimiento de auditoría, es decir, se precisa la necesidad de realizar el estudio, a partir de una problemática actual que se origina en los hoteles del destino turístico Cayos de Villa Clara. Es por ello que una vez constituido el número de miembros del Comité, según lo planteado en la etapa 2, se necesita que el mismo reúna determinados requisitos tales como: capacidad de aprender, capacidad de entrega, capacidad de razonar, sentido de justicia, motivación para facilitar los cambios y experiencia de trabajo.

Por consiguiente, el objetivo de esta etapa es lograr el compromiso, la preparación y la participación activa de los trabajadores implicados en el proceso de auditoría que se desarrollará, desde el nivel estratégico hasta el operacional. Se incluyen la realización de reuniones y seminarios, donde se exponga porque es necesario realizar una auditoría interna del SGICH en todos los niveles del hotel también y las acciones que se necesitan desarrollar en dicho procedimiento.

Etapas 4 Establecimiento del programa de auditoría y autocontrol del SGICH

La estructuración de un programa de auditoría es muy importante para que sea efectiva. Para el establecimiento de este programa, hay varios aspectos a tomar en consideración y su importancia debe ser juzgada de acuerdo a las circunstancias prevaletentes.

El programa de auditoría interna tiene que tomar en cuenta los recursos disponibles, ya que el no hacerlo, a la hora de fijar este, puede tener como resultado que la auditoría sea superficial y que su seguimiento se realice de manera inefectiva por falta de tiempo.

Se desarrolla para el establecimiento del programa de auditoría y autocontrol del SGICH en esta etapa: los objetivos, el alcance y la asignación de recursos; el establecimiento del contacto inicial con el auditado; la asignación de tareas al comité de control multidisciplinario; la preparación de los documentos de trabajo; y por último la oficialización y comunicación del programa anual de auditoría interna y

autocontrol del SGICH, según se muestra en la **Tabla 4** , con el objetivo de que todos estén informados y así tratar de obtener su máxima colaboración.

Tabla 4 Formato propuesto para el Programa de Auditoría Interna y Autocontrol del SGICH. Fuente: Elaboración propia

		Hotel Meliá las Dunas Cayo Santa María Caibarién, Villa Clara. Cuba Tel.: 350100 ext 9100 Email: jeferrhh.mld@meliacuba.com		
		PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA Y AUTOCONTROL		
AC	AREA O DEPARTAMENTO	PROCESOS	FECHA	AUDITORES
Elaborado por:		Aprobado por:		

2.3 FASE 2 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA Y AUTOCONTROL DEL SGICH

La presente fase tiene como objetivo: resumir, de forma sintética, la situación interna de la organización y de su entorno, así como la relación entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de capital humano y sobre esta base, formular un sistema de indicadores, en correspondencia con las características de este sistema en las entidades hoteleras y las normativas establecidas en la NC 3000 (2007), para medir el desempeño integral del SGICH.

En la **Figura 4** se muestra el procedimiento específico para el desarrollo de esta fase, adaptado por la autora de esta tesis de maestría, tomando como base a **Sotolongo (2005)**. Seguidamente se explican cada uno de las etapas y pasos correspondientes dentro de este.

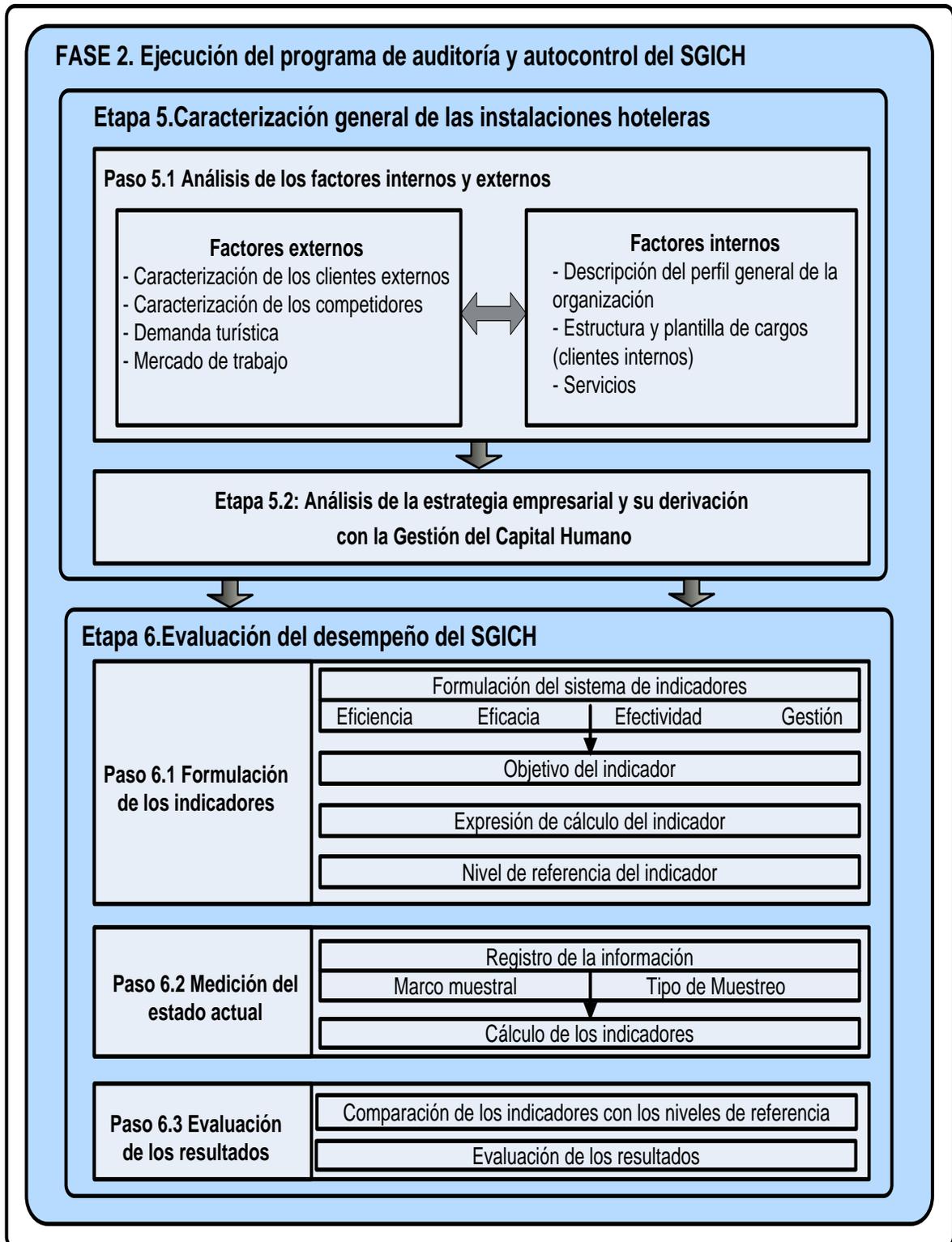


Figura 4. Procedimiento específico para la implementación del programa de auditoría y autocontrol del SGICH en instalaciones turísticas hoteleras. (Fuente: Adaptado de Sotolongo, 2005)

Etapas 5. Caracterización general de las instalaciones hoteleras

Paso 5.1. Análisis de factores externos e internos

La caracterización general de la organización objeto de estudio, será desarrollada mediante la revisión documental, observación directa y entrevistas con directivos, especialistas y trabajadores, para contar con información relacionadas con la ubicación, descripción, tipología, objeto social, principales servicios de la entidad, proveedores, principales mercados y competidores, entre otros, en correspondencia con los factores organizacionales presentes. En este propio análisis, deben incluirse varios principios que resaltan la importancia del SGICH dentro de estas entidades:

- Los aspectos de la GCH no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el hotel.
- No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas y departamentos del hotel. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
- Delimitación de problemáticas asociadas a los RRHH, siendo de gestión interna del hotel y de gestión externa, con la finalidad de identificar las afectaciones provenientes del entorno y centrarse en brindar soluciones a los problemas internos primeramente.

En sentido general, el desarrollo de la etapa debe hacerse con la mayor amplitud y detalle posible, de acuerdo al alcance y posibilidades reales de la autora, para recopilar el mayor volumen de información como base de desarrollo para el resto de la investigación en la entidad de estudio.

Paso 5.2 Análisis de la estrategia empresarial y su derivación con la Gestión del Capital Humano

5.2.1 Análisis de factores externos

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno en las actividades que se proyectan hacia la organización en forma de oportunidades: hechos,

situaciones o fenómenos relacionados con la GCH que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia en la actividad y que pueden favorecer la misma si son aprovechadas. Las amenazas son: hechos, situaciones o fenómenos que existen reales y potenciales en el entorno y que están fuera de la voluntad del hotel para la correcta gestión del personal. Si no se consideran inciden de manera negativa en el proceso y en la GCH del hotel. Los aspectos contemplados anteriormente sintetizan la relación del hotel y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en un amplio sentido (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2002 y Cedeño, 2009).

En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general como el conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su posterior desarrollo. El microentorno o entorno competitivo es el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la actividad de RRHH (Martínez, 1998 y Cedeño, 2009).

El objetivo de este paso es identificar aquellas oportunidades y/o amenazas latentes en el entorno del desempeño de la organización objeto de estudio. Es necesario caracterizar a los principales clientes externos y los competidores, el comportamiento de la demanda turística y el mercado laboral.

5.2.2 Análisis de los factores internos

Para realizar este análisis se recopila la información relacionada con la actividad del hotel en cada uno de sus subsistemas lo cual hace posible la identificación de todas las posibles fortalezas y debilidades que existen en esta actividad y con el empleo de técnicas analíticas realizar el diagnóstico del estado actual y derivado de los anterior se hace énfasis en qué medida se tiene en cuenta la gestión del CH en la propia instalación.

El propósito de este paso es obtener una descripción y un perfil interno general de las instalaciones objeto de estudio, de forma que conozcan las particularidades organizativas y funcionales del hotel, su ámbito de actuación y su derivación en el área de Capital Humano.

Teniendo en cuenta cada uno de los elementos resultante del análisis externo e interno general de la entidad hotelera, se lleva a cabo la aplicación de una herramienta de análisis estratégico empresarial que se considere pertinente y adecuada su utilización, tomando en cuenta la información que se disponga y que se ajuste a los resultados que se desean obtener, donde preferentemente por las características del procedimiento que propone la autora, se recomienda utilizar una Matriz DAFO.

Una vez que se lleve a cabo la herramienta recomendada se pasa a un segundo punto de análisis para

Uno de los aspectos que caracterizan el modelo de la dirección estratégica de RR.HH es una preocupación por la vinculación del área con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor (Sastre y Aguilar, 2003). Luego entonces, dada la necesidad de conocer la relación existente entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de Capital Humano, se recomienda, mediante la técnica de la observación directa, el análisis documental y las entrevistas a la alta dirección valorar las respuestas a las preguntas fundamentales siguientes: ¿Se realiza planeación estratégica?, ¿Está definida la misión, la visión y los objetivos estratégicos?, ¿Está definida la misión del sistema de GCH?, ¿Responde la misión del sistema de GCH al logro del objetivo final de la organización?, ¿Qué prioridad tiene la GCH en los objetivos definidos por la organización? y ¿Las políticas y prácticas de Capital Humano tributan a los resultados empresariales?. Asimismo, se recomienda realizar un análisis situacional DAFO para conocer, hasta qué punto la estrategia empresarial es capaz de responder a los cambios del entorno.

Etapas 6 Evaluación del desempeño del SGICH

En esta etapa se llevan a cabo las acciones medulares o centrales de la auditoría y el autocontrol del SGICH en los hoteles. Su desarrollo se basa principalmente en la formulación, cálculo y la evaluación de los resultados de un conjunto de indicadores claves para la evaluación del desempeño del SGICH. Por tanto, su eficaz aplicación constituye el resultado exitoso o no del procedimiento propuesto en la presente tesis de maestría.

Paso 6.1. Formulación de los indicadores de auditoría interna y autocontrol del sistema de gestión integral de capital humano

Uno de los factores determinantes para que un proceso se pueda llevar a cabo con éxito, es implementar un sistema de indicadores para medir su gestión, con el fin de que puedan definirse posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo (Domínguez, 1998 y CIC /a/, 2003). Diversos autores e instituciones abordan la temática, refiriendo la necesidad de establecer o diseñar indicadores, patrones o medidores que permitan apreciar el comportamiento del proceso (Denton, 1985; Chiavenato, 1993; Taggart, 1999 y CIC /a/, 2003). En la bibliografía nacional e internacional consultada, se encontraron múltiples indicadores, útiles para medir parcialmente el desempeño de algunos de los procesos específicos de GRH (Chiavenato, 1988; Harper y Lynch, 1992; Maisel, 1992; Cuesta Santos, 2010; Suárez, 1999; Gómez, 2000; Aguilera, 2001, Varela, 2001; Velázquez, 2001; Marrero, 2002; Mejías, 2003; Sastre y Aguilar, 2003; Faloh, 2004 y Noda, 2004), también se encontraron indicadores que caracterizaban el capital intelectual (Brooking, 1996; Bontis, 1996; Kaplan y Norton, 1996; Saint - Onge, 1996; Sveiby, 1997; Bueno, 1998; Club Intelect, 1998; Edvinsson & Malone, 1999; López Viñegla et al., 1999 /a/ y /b/; Grossman, 2000; CIC /b/, 2003 y López, 2004); así como, se encontraron indicadores que caracterizan el desempeño del SGRH de forma integral (Sotolongo, 2005).

Por estas razones se seleccionó como base del procedimiento actual, el diseñado por Sotolongo (2005) en su Tesis doctoral, el cual incluye la propuesta de un conjunto de indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y de gestión que permite evaluar integralmente el desempeño del SGRH. De los indicadores propuestos por esta autora se seleccionaron aquellos indicadores que se pueden valorar de acuerdo a la información disponible en las instalaciones turísticas cubanas **y se realizaron las propuestas de un conjunto de nuevos indicadores por la autora, que toman en cuenta las características particulares de las entidades hoteleras del destino turístico Cayos de Villa Clara, lo cual conforma esencialmente la novedad científica propuesta en la actual investigación, según lo resume en Anexo X. .**

Paso 6.2 Medición del estado actual

Una vez que se lleve a cabo la formulación de los indicadores seleccionados y propuestos con relación a este sistema, se realiza su medición lo que permite obtener una evaluación general del comportamiento del SGICH. Esto se logra conjuntamente con la información obtenida del diagnóstico interno y externo, reflejado en la Etapa 5 de esta misma Fase y la aplicación de la técnica de listas de chequeo para la auditoría interna y el autocontrol como se muestra en el **Anexo Y**. Una vez concluido este paso se pueden determinar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de Capital Humano (acciones preventivas y correctivas).

Paso 6.3 Evaluación de los resultados

Se realiza la evaluación de los resultados de los indicadores con el criterio de los especialistas seleccionados y de la revisión de documentos relacionados en la literatura especializada y en informaciones específicas del área de RRHH en los hoteles, etc. para establecer los niveles de referencia. Si se ha aplicado el procedimiento en periodos anteriores, se debe establecer comparaciones entre los resultados anteriormente calculados y el uso de bases históricas, si se disponen en las entidades hoteleras de estudio para notar avances y retrocesos con relación a este aspecto. De acuerdo con los resultados obtenidos, tanto del análisis cualitativo como cuantitativo de los indicadores y las políticas y prácticas de CH, se procederá a determinar la coherencia interna entre ellas y su adecuación con la estrategia empresarial, examinando un conjunto de criterios que toman en cuenta lo siguiente: ¿Son consistentes las políticas y prácticas de CH con la estrategia empresarial?, ¿Son consistentes las políticas y prácticas de CH con las restantes estrategias funcionales y/o de procesos de las instalaciones turísticas hoteleras?, ¿Son apropiadas las políticas y prácticas de CH para el SGICH? y ¿Son consistentes las políticas y prácticas de CH con aquellas adoptadas en los restantes procesos claves de GCH?

2.4 FASE 3 PROPUESTAS DE MEJORAS

Concluida la revisión del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano por el Consejo de Dirección y teniendo en cuenta sus resultados, se incorporan las

acciones de mejoras que procedan o se acuerden, en los Objetivos de Trabajo de la Empresa, de la Dirección de Recursos Humanos y de las diferentes áreas según corresponda, para el próximo período.

El objetivo de esta fase es diseñar e implementar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de RR.HH. Para el desarrollo de esta fase se sugiere el procedimiento específico que se muestra en la **Figura 5**. Las etapas a desarrollar son dos (2) y parten del diseño e implementación de las estrategias de mejora y el control y el seguimiento de los resultados de la auditoría interna y del autocontrol del SGICH.

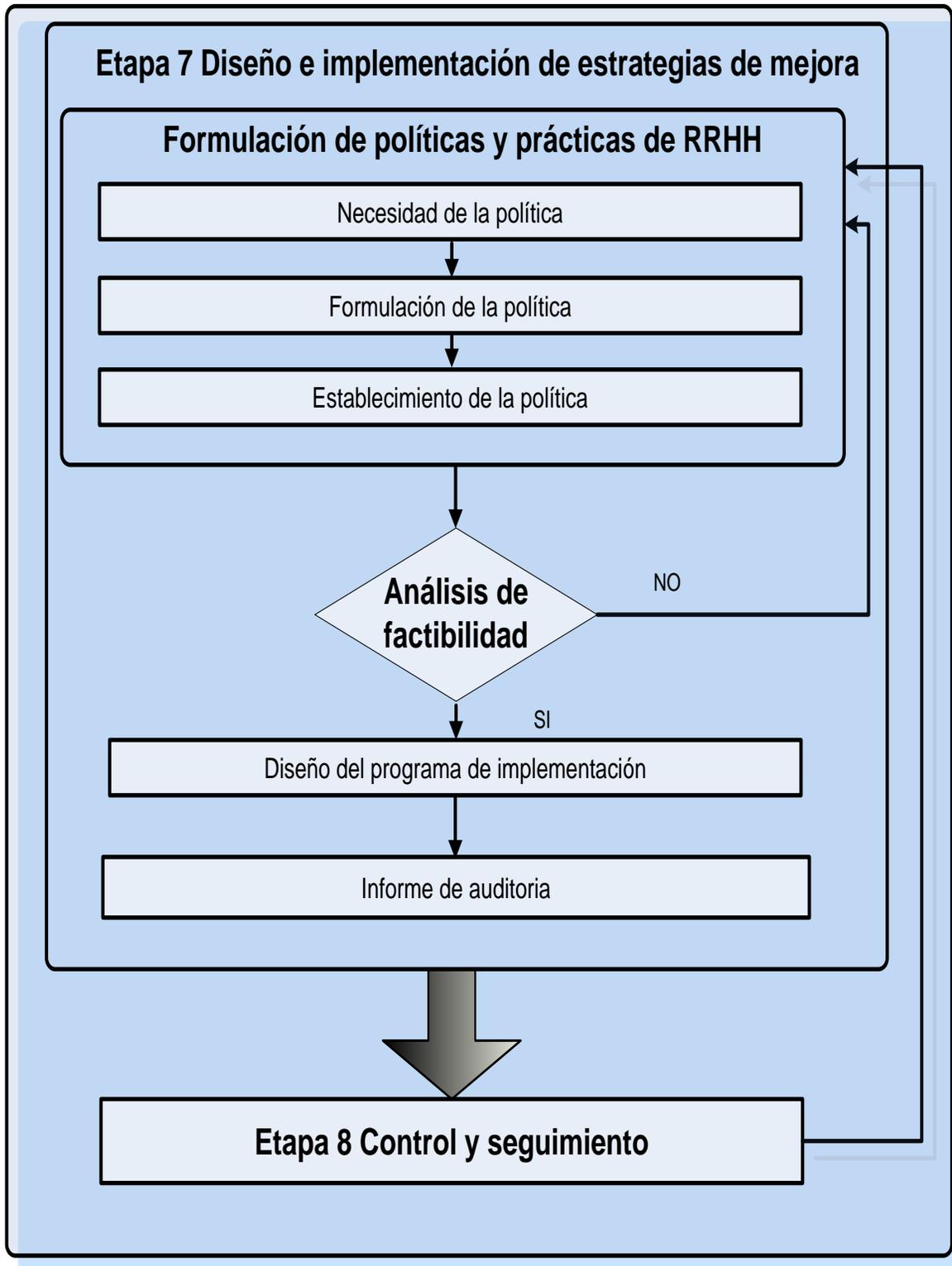


Figura 5. Procedimiento específico para la mejora continua. (Fuente: Adaptado de Sotolongo Sánchez, 2005)

Etapa 7. Diseño e implementación de estrategias de mejora

El objetivo de esta etapa es formular e implementar las estrategias de mejora y analizar su factibilidad, tanto estratégica como económica, así como elaborar el informe de auditoría (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Formato para los resultados del Informe de auditoría interna y autocontrol del SGICH. Fuente: (Elaboración propia)

			Hotel Meliá las Dunas Cayo Santa María Caibarién, Villa Clara. Cuba Tel.: 350100 ext 9100 Email: jeferrhh.mld@meliacuba.com		
Informe Resumen de la Auditoría Interna del SGICH					
Área Auditada:					
Auditores:					
Objetivo de la Auditoría:					
Alcance de la Auditoría:					
Nº de las No Conformidades escritas:					
Estrategias de Mejora					
Proceso		No Conformidad		Acciones Correctivas	
Elaborado por:			Fecha de Inicio:		
Aprobado por:			Fecha de Terminación:		

La factibilidad estratégica evalúa si las políticas y/o prácticas de mejoras son consistentes con la estrategia de RRHH y por tanto, con la estrategia empresarial. En cualquier caso, se hace referencia a dos tipos de consistencia: interna y externa, para lo cual se deben examinar los criterios siguientes: ¿Son consistentes las políticas y prácticas de mejora con la estrategia empresarial?, ¿Son consistentes las políticas y prácticas de mejora con las restantes estrategias funcionales y/o de procesos de las instalaciones turísticas hoteleras, ¿Son apropiadas las políticas y prácticas de mejora para el sistema de GCH? y ¿Son consistentes las políticas y prácticas de mejora con aquellas adoptadas en los restantes procesos claves de RR.HH?

La factibilidad económica se puede evaluar a través de herramientas de análisis económico-financiero. Las políticas y/o prácticas de mejoras que impliquen algún tipo de desembolso financiero deberán ser analizadas, de manera tal de sólo acometer aquellas que resulten posibles y factibles.

Etapas 8. Retroalimentación y Control

La retroalimentación y el control constituyen condiciones indispensables de la gestión en el marco empresarial, para el seguimiento y la mejora continua del SGICH en una empresa hotelera. Estos elementos se necesitan obligadamente, si se esperan obtener resultados precisos y acordes con las situaciones reales de desempeño de los RRHH en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico, una vez aplicados cada una de las fases, etapas y pasos representados anteriormente en el procedimiento. Durante su implementación, las acciones de control y retroalimentación, desempeñan un papel activo en el monitoreo del mismo, para adoptar las medidas correctoras necesarias. El control del procedimiento permite que se puedan realizar los ajustes necesarios según las prácticas, las condiciones, el momento y las características que las instalaciones turísticas hoteleras demanden.

La actividad de GCH vista en su enfoque integral influye, en gran medida, en todas las funciones de las empresas hoteleras. Por esto, al realizar el procedimiento para la auditoría y autocontrol del SGICH, se deben evaluar cambios en otras actividades, procesos y sistemas de la organización. Por último, es importante

mencionar, que el procedimiento se puede aplicar periódicamente para estudiar los cambios, mejoras, estancamientos, retrocesos, etc. en relación a este sistema, solo debe adaptarse a las condiciones de la entidad turística hotelera estudiada y es vital su evolución en el tiempo y en correspondencia con las condiciones y regulaciones del momento en que se desarrolle.

Esta etapa incluye, de hecho, el control y el seguimiento de los resultados de la auditoría interna y autocontrol del SGICH. Consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en la estrategia empresarial y en las políticas de RR.HH, de forma tal que estas políticas respondan a los objetivos estratégicos de la instalación turística hotelera. Este procedimiento se aplicará continuamente para evaluar la efectividad de las políticas, prácticas y acciones de RR.HH formuladas, las condiciones en que fueron implementadas y el impacto que provocaron, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de conocer nuevos factores que pudieran influir, que constituyen el final de un ciclo y el principio de otro que conduzca a la instalación turística hotelera a ocupar un estadio superior en cuanto a la GCH; para la mejora continua no hay metas fijas, pero sí etapas constantes de mejora.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. Las características que presenta el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (2005) constituyen la base para la adecuación del procedimiento propuesto por la autora de esta investigación con su adecuación a las exigencias propias del grupo de Normas Cubanas de la familia 3000 y las características propias de las entidades hoteleras del destino Cayos de Villa Clara.
2. El procedimiento propuesto incluye como principales aportes la propuesta de un conjunto de indicadores propios al sistema de RRHH, encuestas y listas de chequeo, como técnicas de apoyo para la auditoría interna y autocontrol del Sistema de Gestión del Capital Humano, un formato para la elaboración del informe de auditoría y autocontrol; así como la inclusión del plan de medidas preventivas y correctivas.

- 3.** La evaluación del desempeño del SGICH, a través del análisis de la situación actual de la organización y de la integración coherente de un conjunto de indicadores para medir la gestión en la implementación de las políticas y buenas prácticas de CH, permite la identificación adecuada de aquellas debilidades actuales que presenta el SGICH y que constituyen aquellos procesos y políticas que se convierten en objetos potenciales de mejora. Dicho procedimiento específico, unido al sistema de indicadores seleccionados, constituye un valioso instrumento metodológico para la captación, presentación, análisis y toma de decisiones en instalaciones turísticas hoteleras cubanas.
- 4.** El procedimiento específico para la proyección de las mejoras derivadas de los resultados obtenidos de la auditoría interna y el autocontrol del SGICH, permite la proyección estratégica de políticas y prácticas de CH, así como de acciones preventivas y correctivas para un mejor desempeño del CH en instalaciones turísticas hoteleras cubanas.

Capítulo 3

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA Y AUTOCONTROL DEL
SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN HOTEL MELIÁ LAS DUNAS

CAPÍTULO 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA Y AUTOCONTROL DEL SGICH EN EL HOTEL MELIÁ LAS DUNAS

Con el objetivo de validar la aplicación práctica del procedimiento para la auditoría y autocontrol del SGICH para instalaciones turísticas del destino Cayos de Vila Clara, se seleccionó el Hotel Meliá las Dunas, como instalación representativa del universo a investigar.

3.1. FASE 1. INICIO DE LA AUDITORIA Y EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

Luego que la Dirección del Hotel otorgó la autoridad para la ejecución del programa de auditoría y autocontrol del SGICH, se procedió al cumplimiento de esta fase como estaba previsto. Se realizó la selección del presidente y de los miembros del Comité de Control Multidisciplinario, de acuerdo con el procedimiento específico propuesto por Sotolongo Sánchez (2005) para estos fines, quedando integrado este último por (7) siete personas según se muestra en al **tabla 8**. Finalmente, se desarrollaron exitosamente tres talleres de sensibilización.

Tabla 8. Relación de expertos seleccionados. Fuente: Elaboración propia

Nombres y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años Experiencia
José E Cremades Ludeiro	Jefe del departamento de GRH	
Liuva	Especialista C en GRH	
Lázara	Especialista C en GRH	
Heisy	Especialista C en GRH	
Denissa	Técnico B en GRH	
Marbet	Director de Área Asistente	
Dianelys	Especialista C de GRH	

Luego de establecer el contacto inicial con el auditado, el presidente del Comité de Control Multidisciplinario le informó sobre la composición del Comité de Control Multidisciplinario, la duración del autocontrol y le solicitó el acceso a los documentos pertinentes para la auditoría y el autocontrol del SGICH. Posteriormente, el presidente del comité, le asignó las tareas a cada miembro del

comité, según sus competencias. Finalmente, cada miembro del Comité de Control Multidisciplinario revisó la información correspondiente de acuerdo con las tareas que le asignaron y prepararon los documentos de trabajo necesarios. Una vez cumplidos los pasos anteriores, se realizó la reunión de apertura, donde se informó de manera resumida, sobre las actividades de la auditoría que se ejecutarían y se confirmaron los canales de comunicación, así como se le comunicó a todo el personal las características del programa de auditoría y autocontrol a realizar.

3.2 FASE 2 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA Y AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO

Esta fase permitió la implementación del programa de autocontrol del SGICH, a través de la caracterización del Hotel objeto de estudio y de su entorno, lo que permitió evaluar el desempeño actual del SGICH del Hotel Meliá la Dunas.

Etapa 5. Caracterización General del hotel objeto de estudio

Paso 5.1. Análisis de factores externos e internos

El hotel “Meliá Las Dunas” forma parte del destino turístico “Cayos de Villa Clara”, encontrándose a una distancia de 10 Km. del aeropuerto “Las Brujas” y aproximadamente 116 Km. del aeropuerto internacional “Abel Santa María” de la ciudad de Santa Clara. El hotel está integrado con la exuberante flora y fauna de Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentra ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2 070 metros, esto lo convierte en uno de los destinos más exóticos del Caribe Cubano. Por su tipología se clasifica como hotel de playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño como grande, dado que se comercializa como hotel de 925 habitaciones, con 19 salas de suite, por lo que, de manera general, tiene 944 habitaciones. La entidad comenzó su explotación el 1 de diciembre de 2006, comercializado como hotel de familia.

El **objeto social** del mismo está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios, para lo cual cuenta con la administración de la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.

Los **servicios** que se prestan a este turismo operan bajo la modalidad All Inclusive (todo incluido), incluyendo eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños y otros, en grupos o individual. Además, se prestan servicios propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible para la generación de divisas al país.

El hotel “Meliá Las Dunas” cuenta con **diferentes facilidades** que hacen agradable la estancia del cliente:

- Facilidades generales: buró de aerolíneas, y turoperadores, almacén de equipaje, salón de belleza, renta de autos, servicio de fax y fotocopiadoras, tienda de regalos y mini mercados, lavandería, servicio de correos, cambio de monedas, parqueo, acceso a internet, picnic organizado, ceremonias de bodas, acceso a sillas de ruedas, salón de reuniones, entre otros. Facilidades para niños: Baby club, comida para niños, sillas para niños, cunas, mini club, club de 8 años, club de 13 años y club de 17 años.
- Facilidades deportivas: existe personal calificado en diferentes deportes tales como: aerobios, tiro con arco, voleibol de playa, bicicletas, billar, bolos, dardos, fútbol, petanca, tenis, ping pong.
- Playa natural y virgen, apropiada para deportes acuáticos todo el año, con servicio de salvavidas, duchas, sombrilla quita sol de guano y tumbonas. Entre los principales deportes a desarrollar en la playa están: catamarán, pesca, buceo, pedales acuáticos, botes de remo, snorking.
- Piscina: existen 3 piscinas de adultos y 1 de niños, 1 área de chapoteo, servicio de salvavidas, duchas, áreas de sombra.
- Gimnasio con jacuzzi, sauna, solarium, baño turco, pesas.
- Servicios médicos bajo petición las 24 horas, con un personal en el hotel, calificado en reanimación y en primeros auxilios.
- Facilidades Gastronómicas: existen 3 restaurantes buffet, 2 especializados, (Comida Italiana y Gourmet) 1 ranchón, una parillada, 2 snack bar con su aquabar, heladería, beer garden, cada uno de ellos en función de los clientes en diferentes horarios, así como el lobby bar las 24h y la discoteca en horario nocturno.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura organizativa del hotel está compuesta de la manera siguiente: área de Recursos Humanos,

Jardinería, Seguridad y Protección, Almacén, Comercial, Compras, Recepción, Relaciones Públicas, Cocina, Cliente Interno, Animación, Pisos, Alimentos y Bebidas, Servicios Técnicos, Economía, Riesgos y Calidad. Dichas áreas se subordinan a la Dirección General, la cual está integrada por un Director General (por la parte extranjera) y un Director Adjunto (por la parte cubana). Aquí se incluyen también los Asesores Extranjeros en las áreas de Cocina, Alojamiento y Animación. Esta estructura organizativa se muestra en el **Anexo 7**

El Hotel en la actualidad cuenta con una plantilla cubierta de 734 trabajadores y de estos solamente 495 trabajadores conforman su plantilla aprobada. La fuerza de trabajo de sexo femenino es de 418 que representa el 57% con un promedio de 34 años y la masculina es de 316 que representa un 43% con un promedio de 31 años de edad. La figura 2 presenta otros datos de interés relacionados con la fuerza de trabajo del hotel, basados en su actual plantilla cubierta

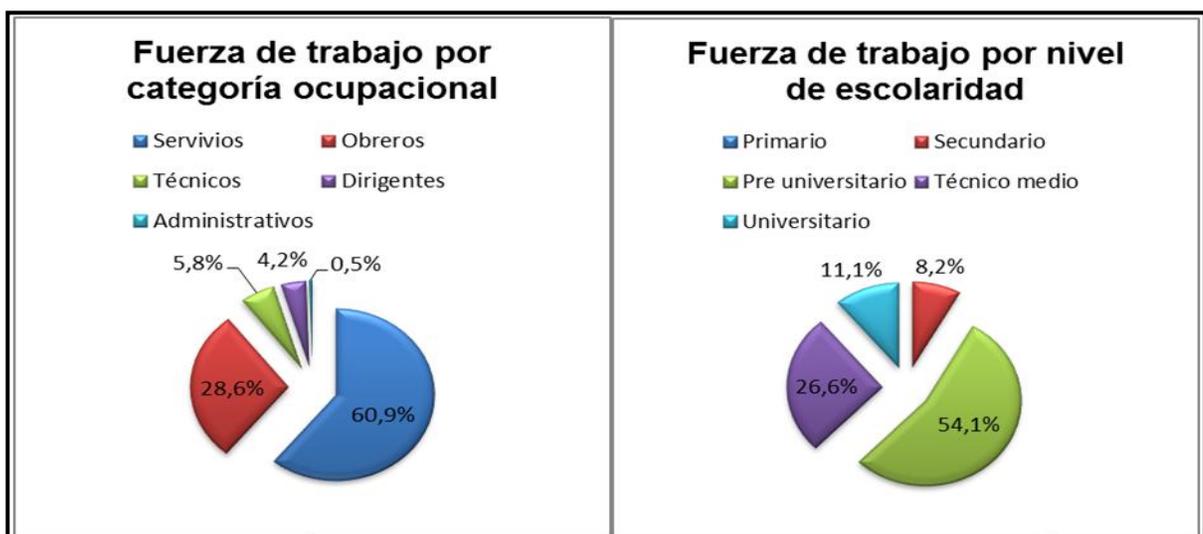


Figura X. Composición de los trabajadores del Hotel “Meliá Las Dunas”, por categoría ocupacional y nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia

Los **principales proveedores** del hotel, de acuerdo a los niveles de ventas son: AT Comercial, Cuba Agro y Geocuba, ofertándole los suministros que necesita y brindando una gran diversidad de productos como alimentos, material de oficina, utensilios de servicios, productos de higiene y limpieza, principalmente. Además cuenta con otros importantes proveedores como: ITH, D’ Leones, Bucanero S.A,

Habana Club Internacional, Empresa Productos Lácteos, Pesca Centro, Suchel Camacho, Coralac (Nestle), entre otros.

Los **principales mercados** que visitan al hotel provienen de Canadá, Inglaterra, Argentina, Alemania, España, los cuales son movidos fundamentalmente por los Turoperadores internacionales Vacances Air Transat, Tours Mont Royal, Air Canadá Vacation, Hola Sun/Caribe Sol, Thomas Cook Canadá, Thomas Cook U.K, Eurovips Argentina, Freeway, Havanatur Argentina, Julia tours, Ola Argentina, Soles Fun & Leisure, Vacaciones Barceló Argentina, fundamentalmente. Es significativo mencionar que en el período que comprenden los meses junio, julio y agosto el hotel es visitado mayormente por el mercado interno del país (Cuba), los cuales lo hacen fundamentalmente a través de las Agencias de Viajes Cubanacán Viajes, Havanatur, Cubatur y Gaviota tour.

Los **principales competidores** de la entidad, a partir del estudio se han clasificado en dos tipos:

- *Competidores potenciales:*

La puesta en marcha del proyecto de construcción hotelera, nombrado “Dunas V” y las posibles aperturas de hoteles de modalidad sol y playa vacacional, categoría cuatro y cinco estrellas con que contará el destino “Cayos de Villa Clara” y el destino país “Cuba”.

- *Competidores reales:*

El principal competidor en la actualidad lo constituye el mega hotel “Barceló Cayo Santa María” (2740 habitaciones), formado por cuatro zonas habitacionales agrupadas en (Matanzas y Trinidad) y la otra agrupada en (Remedios y Santiago). Este resort se encuentra ubicado en una zona muy cercana, oferta un producto turístico de sol y playa plus, integrado a la variedad de servicios que brinda el pueblo hotelero, que lo convierten en una excelente oportunidad para los actuales clientes y mercados que visitan “Meliá Las Dunas”. Un resumen del resto de los competidores actuales de la entidad dentro del destino “Cayos de Villa Clara” se presentan en el **anexo 8**.

El resto de los competidores reales de la entidad en estudio, se enmarcan en las ocho regiones principales de desarrollo turístico de Cuba, en específico las

organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden al Grupo Cubanacán, Gran Caribe, hoteles Sol Meliá (Gaviota), hoteles Barceló (Gaviota), Occidental Resorts (Hoteles occidentales-Gaviota), dado que cuentan con avanzado desarrollo en la actividad hotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brindan, caracterizado por la diversidad y la especialización en la competencia nacional.

Una vez realizada una previa caracterización general del Hotel “Meliá Las Dunas” se hace necesario conocer elementos que permitan detallar aspectos del funcionamiento interno del hotel, en el aspecto estratégico.

Paso 5.2 Análisis de la estrategia empresarial y su derivación con la Gestión del Capital Humano

En el Hotel Meliá las Dunas se realiza la planeación estratégica estando definido la misión, la visión y los objetivos estratégicos de esta instalación turística; sin embargo, se carece de una estrategia claramente definida de Gestión de Capital humano, ya que solo están definidos los objetivos estratégicos y el plan de acción.

Para conocer, hasta que punto la estrategia empresarial del Hotel es capaz de responder a los cambios del entorno, se decidió realizar un análisis situacional DAFO. Para este análisis se realizaron varios trabajos de recepción de criterios, como la entrevista individual y grupal con el Consejo de Dirección de los principales especialistas del Hotel y revisiones documentales, lo que permitió determinar las principales amenazas, y oportunidades que el entorno ejerce sobre el Hotel, así como las fortalezas y debilidades que presenta dicha instalación.

5.2.1 Análisis de factores externos

Amenazas

- Política Exterior del Gobierno de Estados Unidos, agudización del Bloqueo Económico en relación a Cuba.
- Crisis económica internacional que limita las relaciones comerciales a nivel mundial, tanto en función de los recursos como el advenimiento de clientes al país.

Destinos turísticos nacionales e internacionales desarrollados que conforman la competencia del hotel.

- Lejanía del hotel respecto al aeropuerto internacional Abel Santa María de la ciudad de Santa Clara, ubicado a más de 100 kilómetros, a los proveedores y al lugar de residencia de los trabajadores, lo cual encarece la operación de la entidad.
- Estacionalidad del turismo en el país, lo cual trae como consecuencia que existan picos de ocupación y dificulta el desarrollo de las estrategias trazadas a mediano y largo plazo e implica la seguridad del cumplimiento solo de estrategias operativas. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos en determinada épocas del año.

Oportunidades

- Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe.
- Prioridad del proceso inversionista en el destino con una política de amplio desarrollo turístico.
- Posición geográfica en un entorno natural y atractivo con clima tropical, cálido y agradable.
- Proximidad a otros atractivos turísticos naturales, culturales e históricos como Varadero, Cayo Coco y las Villas de Trinidad, Sancti Spiritus y Remedios.
- Inserción del destino en una de las regiones priorizadas del desarrollo turístico en el país.
- Estar posicionado en el sitio web Trip Advisor (Consejero de viaje), en el cual en la presente temporada el hotel “Meliá Las Dunas” rompió record de clientes que visitan el sitio en busca de información de dicha entidad hotelera.

Análisis Externo

No. Correspondiente a las amenazas	1	2	3	4	5	
Ponderación (1-5)	5	5	3	4	5	
No. Correspondiente a las oportunidades	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	5	4	5	4	5	5

Sustituyendo en la fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot C_f$$

Amenazas $Fr(A) = (5 * 3) + (4 * 1) + (3 * 1) = 22$

Oportunidades $Fr(O) = (5 * 4) + (4 * 1) = 24$

Resultante por eje = $Fr(O) - Fr(A) = 24 - 22 = 2$

Resultante por eje = 2

5.2.2 Análisis de factores internos

Debilidades

- Falta de alcance estratégico de la planeación del hotel.
- Insuficientes conocimientos idiomáticos en dirigentes y trabajadores.
- Problemas con el transporte externo de los trabajadores
- Problemas con los carros de circulación interna
- Problemas con la entrega de la lencería al hotel dado por la mala calidad del lavado e insuficiente lencería según la ocupación
- Se trabaja sobre la base del mantenimiento correctivo y no preventivo, por lo que la instalación no recibe el mantenimiento necesario en correspondencia con la intensiva explotación de la misma durante todo el año.

Fortalezas

- Alianza con uno de los sistemas de administración extranjera que en materia de hotelería se encuentra mejor posicionado en el mercado turístico internacional.
- Cuenta con el equipo de dirección más experimentado del destino y por ende comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.
- Disponen de un producto turístico que permite aceptables estándares de calidad en el destino, contando con habitaciones equipadas de elevado confort, mobiliario y equipamiento tecnológico.
- Existencia de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación.
- Fuerza de trabajo predominantemente joven, con alto sentido de pertenencia, disciplina y creatividad.

- Paisajes naturales de excelente valor estético, con gran variedad de aves, reptiles y fondos marítimos atractivos.

Análisis Interno

No. Correspondiente a las debilidades	1	2	3			
Ponderación (1-5)	5	4	4			
No. Correspondiente a las fortalezas	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	4	5	5	5	4	4

Sustituyendo en la fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f$$

Debilidades $Fr (D) = (5 * 1) + (4 * 2) = 13$

Fortalezas_ $Fr (F) = (5 * 3) + (4 * 3) = 22$

Resultante por eje = $Fr (F) - Fr (D) = 22 - 13 = 9$

Resultante por eje = 9

Luego de obtener la resultante por los ejes “x” y “y” se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicado el hotel, como se muestra en la **Figura X** el presente trabajo de diploma.

A partir de los resultados se concluye que el hotel ocupa el cuadrante de Negocio Estrella (Estrategia Maxi-Maxi), dado los elevados niveles de venta, el éxito de mercado que ha alcanzado en los tres años que tiene de explotación, así como la alta rentabilidad y estabilidad que he presentado no solo en la temporada alta del turismo en el país, sino durante todo el año. Esta estrategia es la posición deseada por todas las empresas, es por ello que deben aprovecharse las fortalezas de la instalación y las oportunidades que le brinda el entorno.

Poner resultado de la Matriz DAFO

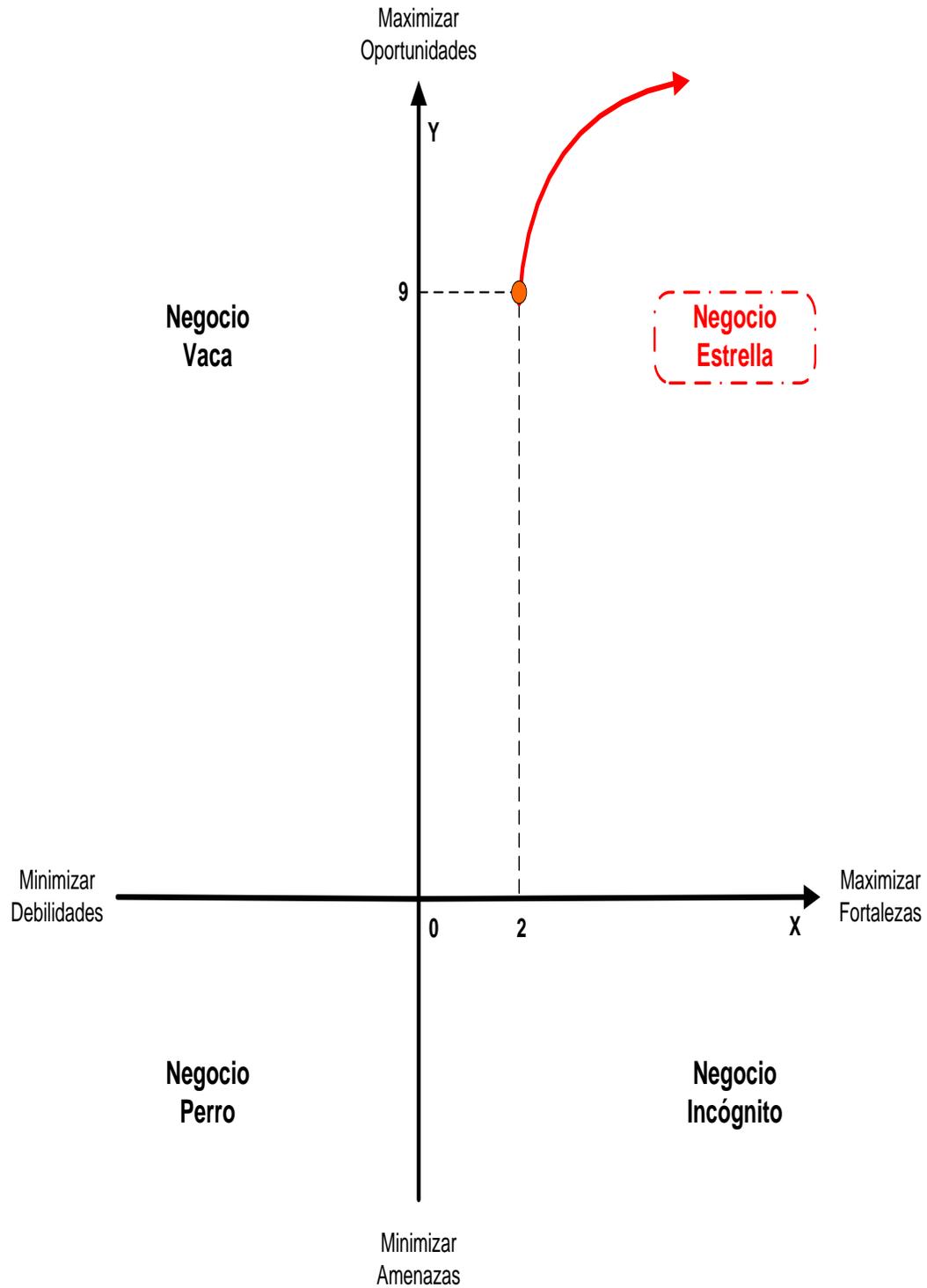


Figura Estado actual del hotel “Meliá Las Dunas”. Fuente: Elaborado por la autora de la investigación

La Misión del hotel “Meliá las Dunas” Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación, al turismo internacional y nacional, con calidad y profesionalidad de manera que se complementen con el atractivo natural de sol y playa, cultura, historia y la hospitalidad de los trabajadores, para satisfacer las expectativas del mercado turístico que nos visita, mediante una planta hotelera categoría cinco

La **Visión** del hotel “Meliá Las Dunas”: “Producto turístico sostenible, de alta calidad y preferencia, que garantiza la fidelización de los clientes, contribuyendo a fomentar el destino turístico “Cayos de Villa Clara” como destino de excelencia y al desarrollo del turismo como principal renglón económico del país, con alto nivel de profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores”.

Los principales **objetivos estratégicos** del hotel “Meliá Las Dunas”, para el año 2012 -2013 constituyen una propuesta de la presente investigación y se presentan a continuación:

1. Desarrollar una intensa actividad en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos de manera tal que se logre suplir las necesidades de la fuerza de trabajo para garantizar la operación del hotel, así como la implementación del manual de satisfacción laboral y atención al hombre y el plan de capacitación y desarrollo de los cuadros, reservas y trabajadores. Elevar los niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo y la lucha constante contra la corrupción y las ilegalidades, disminuyendo los hechos extraordinarios por actos delictivos y los costos por pérdidas.
2. Incrementar los procesos de mejora continua en los servicios que se prestan en la entidad de alojamiento turístico para elevar los niveles de satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la política de calidad establecida para la Sociedad Mercantil Cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A. y el Ministerio del Turismo (MINTUR, 2006).
3. Reducir todo tipo de costos con el objetivo de hacer la operación más sostenible y de esta manera maximizar las utilidades en CUC como principal indicador de eficiencia, así como cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados para cada departamento.

4. Mejorar la eficiencia organizacional de la entidad, elevando el progreso, la organización funcional y estructural del hotel.
5. Elevar el desarrollo de la automatización informática de los procesos para optimizar la gestión, eficiencia y eficacia del uso de la información mediante la implantación de software corporativos y la integración del hotel a la red corporativa propia y su nodo central, así como velar por la seguridad informática de la instalación.
6. Implantar medidas para minimizar el impacto ambiental y el ahorro de portadores energéticos, agua y recursos prescrita por los organismos superiores para reducir los consumos, cumpliendo con lo establecido en los planes y políticas.

Etapas 6 Evaluación del desempeño del SGICH

La evaluación del desempeño de los procesos de capital humano se realizó a partir del cálculo del sistema de indicadores propuesto para estos fines y de la aplicación de la lista de chequeo para la auditoría interna y el autocontrol propuesta en el Capítulo 2 de esta Tesis. Los resultados obtenidos se describen a continuación (Ver tablas 5, 6, 7, y 8) respectivamente. En este caso como la auditoría interna y el autocontrol se realizó por segunda vez en esta instalación y se cuenta con la información de períodos anteriores acerca de estos indicadores, sus valores se compararon con los resultados obtenidos durante el año 2005 (Ver Anexo 3).

Tabla 5. Resultados de los indicadores para evaluar la eficiencia del sistema de gestión integral del capital humano en el “Hotel Meliá las Dunas”. Fuente: (Elaboración propia)

Indicadores de eficiencia 2012	UM	Resultados obtenidos	
		Plan	Real
Fondo de salario	PESOS	234 868.13	267 081.99
Gasto de salario / Peso de ingresos	PESOS	0.10	0.11
Promedio de trabajadores	UNO	700	734
Productividad	PESOS	2 329 127.56	2 326 884.47



3.1 Introducción

3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos de esta actividad y especialistas de la práctica de la restauración.

Para que una persona pueda ser etiquetada como «experto» debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer, 2006, realizado por Morales, 2007 quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica.
- Racionalidad.
- Aplicabilidad.
- Conveniencia de cada uno de los pasos.

➤ Beneficios.

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue diseñado un instrumento por el autor, en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad. En el Anexo 11 se muestra dicho instrumento.

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión 1:

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

Dónde:

i: Nivel de precisión deseado (0,10).

p: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Para el cálculo de M se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.5898 \approx 7 \text{ Expertos.}$$

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de restauración en restaurantes que presten servicio al turismo.
- Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad.

- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos)

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los expertos que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3. Relación de expertos seleccionados. Fuente: Elaborado por el autor

Nombres y Apellidos	Formación	Cargo u ocupación	Años de experiencia
Alexander Aguirre Triana	Maître y Sommelier	Profesor principal cátedra de Sommeliería	10
M Sc. Guadalupe Maure Agüero	Maître.	J Dpto. de Cátedra de servicios gastronómicos	10
M Sc. Francisco D. Pérez Dorta	Maître	Profesor de servicios gastronómico	8
M Sc. Raquel Balido León	Capitán de salón	Profesora de servicios gastronómico	6
Lic. Luis A.Taboada Rodríguez	Sommelier y Capitán de salón	Capitán de salón "Villa la Granjita"	8
Alexander Romero Vázquez	Maître	Maître de "Villa la Granjita"	15
M Sc. Maribel Ayala	Capitán de Salón	Profesora de servicios gastronómicos	8

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada mediante el coeficiente de concordancia de Kendall señala que todos ubican sus respuestas en los escaques muy de acuerdo o de acuerdo

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

H_0 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total;

obviamente lo deseado es la tendencia a 1, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la expresión 2:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad (2)$$

Dónde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2 \quad (3)$$

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$

RC: $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Morales, 2007; es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es 9 (mayor que 7) responde a la expresión 4:

$$X^2 = K (N - 1) \quad (4)$$

Donde:

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

$$X^2 = 56$$

RC: $X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con $[N-1]$ características= 8

$$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$$

$$X^2 = 56$$

56 ≥ 20.09

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que **existe fuerte consistencia entre los expertos.**

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado.
- Tiene continuidad.
- Tiene carácter integrador.
- Tiene una concepción holística y sistémica.
- Racionalidad.
- Aplicabilidad.
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- En fin que tiene beneficios tangibles e intangibles.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la gestión de venta de vino en el restaurante “La concha”, entonces se podrá lograr un nivel mayor de resultados económicos a partir de un incremento en la venta de este producto en los restaurantes que prestan servicio al turismo”, ha sido demostrada.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

Conclusiones



CONCLUSIONES

Seguidamente se presentan varias conclusiones derivadas de los resultados de la investigación realizada:

Recomendaciones

A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines. There are two horizontal lines, one blue and one grey, and two vertical lines, one blue and one grey, intersecting to form a cross-like shape. The lines are positioned in the lower right quadrant of the page.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Aplicar

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, A. (2004). Marketing Hotelero. Mexico: Trillas.
2. Alhama Belamaric R, et al (2001). Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos. La Habana: Ciencias Sociales, Cuba.
3. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo Actual y futuro en Cuba. [http:// www.gestiopolis.com //](http://www.gestiopolis.com).
4. Becker G. (1975), La inversión en talento como valor de futuro.- Rev. Capital Humano No 153
5. Becker G. "Human Capital" A Theoretical and Empirical Análisis, with especial reference to Educacion – second edicion- Publicado por acuerdo con Columbia University press, New York.
6. Besseyre, Ch.(1989). Gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial Deusto. Madrid, España. 224 p.
7. Bontis, N. (1996). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision, Vol. 36 (2). pp. 63-76. [http:// www.esmerald - library.com //](http://www.esmerald-library.com).
8. Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise (1st. Ed). International Thomson Business Press. London.
9. Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de estudios Económicos. Vol. LIII. No .164. (agosto). pp. 205-229.
10. Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano, N°. 73. España.
11. Candau, P. (1986). Audit social. Viubert, Paris.
12. Cantera, J. (1995). Del control externo a la auditoria de recursos humanos. En Ordoñez, M., La nueva gestión de los recursos humanos. Editorial Gestión 2000, Barcelona, España. pp. 369-397.
13. Chiavenato I. (1999). Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.

14. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México.
15. CIDEDEC (1994 /a/). Curso de formación de formadores en gestión integral de RR.HH. para nempresas cubanas. La Habana, Cuba.
16. CIDEDEC (1994 /b/). Sistema integrado GRH. Donostía, San Sebastián. España.
17. Club Intelect (1998). Medición del capital intelectual. Euroforum, Madrid, España.
18. Cruz Muñoz, P & Vega López, G. (2001). La Gestión por Competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
19. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
20. Davenport TH, Prusak L. (2001) Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Educación.
21. Davenport (2000). Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. S.I: Gestión 2000.
22. Davis, K. & Newstron, J. W. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial. Mc Graw – Hill. USA
23. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto. España.
24. Dolan, S.; Schuler, R. S. & Valle Cabrera, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill. Madrid, España.
25. Euroforum (1998), “Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelec”, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid <http://www.portaldelconociiento.com/modelos>
26. Fossas Olalla, M. & Sastre Castillo, M. A. (2002). Human resource audit, International Advances in Economic Research, Vol. 8 (1). pp. 58-64.
27. Gómez Mejías, L. R (2000). Gestión de Recursos Humanos (6ª reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
28. Grossman, R. J. (2000). Measuring up. HR Magazine, Vol. 45 (1). pp. 28-35.
29. Harper & Lynch (1992). Manual de recursos humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid, España.

30. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
31. Kaplan, R. S & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
32. Leal Millán, A. (1999). El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. Ediciones Pirámide, Madrid, España.
33. López Viñegla, A. & Nevado Peña, D. (1999 /a/). El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera (I). Revista Capital Humano, No. 121. pp. 18-26.
34. López Viñegla, A.; Nevado Peña, D. (1999 /b/). El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera (II). Revista Capital Humano, No. 122. pp. 50-60.
35. Louart, P. (1994). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
36. MINTUR (1998). Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Sector del Turismo en Cuba. Ministerio del Turismo (MINTUR), (Diciembre), Ciudad de La Habana, Cuba.
37. Muñiz, L., E. Monfort (2005), Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
38. Norma Cubana. NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos-Vocabulario.
39. Norma Cubana. NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humanos-Requisitos.
40. Norma Cubana. NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humanos-Implementación.
41. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT.
42. Pereira, Jorge E. (1996-2003) Cuadro de Mando Integral, CMI. www.mercadeo.com.
43. Pierre Louart, Gestión de recursos humanos y estrategia. La Habana, Cuba. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>

44. Quintanilla Pardo, I. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Ediciones Pirámides, S. A. Madrid, España. 203 p.
45. Reingeniería de la Función de Recursos Humanos. Revista Capital Humano. No112.1998.
46. Revalec, J. P. (1986). Audit social et juridique. Moncherstien, Paris, France.
47. Ruíz González, (1994). Características de la Gestión estratégica de RR.HH. en dos empresas españolas en función de su grado de esfuerzo en formación. Revista de Dirección y Organización (julio-septiembre).pp.14-21.
48. Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: the Key to Strategic Alignment of Intellectual Capital. Strategy and Leadership, Vol. 2. pp. 10-14.
49. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
50. Sotolongo Sánchez, M & Hernández Pérez, G. (2004 /b/). Auditoría de gestión de recursos humanos en la pequeña y mediana instalaciones turísticas. Memorias en soporte electrónico de la II Convención Internacional de Mecánica, Eléctrica e Industrial. ISBN 959-11-0415-4. Holguín, Cuba.
51. Sotolongo Sánchez, Maria & Bello Olivera Yaima. (2005 /b/). Auditoría interna de gestión de recursos humanos: un software para evaluar el desempeño del sistema de RR.HH en hoteles. Revista Gestión de Hoteles y Restaurantes, N°.61 (enero – febrero). España.
52. Sotolongo Sánchez, Maria & Bello Olivera, Yaima. (2005 /a/). Registro informático N°. 326 -2005 Software Auditoría Interna de Gestión de Recursos Humanos (GRH). CENDA. Ciudad de La Habana. Cuba.
53. Sotolongo Sánchez, Maria & Hernández Pérez, G. (2003 /b/). Auditoría de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas. Informe de investigación terminada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
54. Sotolongo Sánchez, Maria & Hernández Pérez, G. (2003 /c/). Auditoría de Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas. Ponencia (Destacada) al III Taller Nacional de Investigaciones Científicas de los Recursos Humanos en el Turismo. Villa Clara, Cuba.

55. Sotolongo Sánchez, María & Hernández Pérez, G. (2004 /a/). Auditoría de gestión de recursos humanos en la pequeña y mediana instalaciones turísticas. Memorias en soporte electrónico del I Taller Internacional de Gestión de Recursos Humanos en el Turismo. Ciudad de la Habana. Cuba.
56. Sotolongo Sánchez, María & Hernández Pérez, G. (2004 /c/). La evaluación del sistema de Recursos Humanos como instrumento de gestión en las pequeñas y medianas instalaciones turísticas. Proceedings of IV International Conference on Applied Enterprise Science. SHAKER VERLAG, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Germany, ISBN 3-8322-3143-9 ISSN 1618-2308.
57. Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol. 2, No.1. pp. 73-97.
58. Tsui, A. & Gómez Mejías, L. R. (1998). Evaluating Human Resource Effectiveness L. Dyer Management: Envolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs Washington, DC. USA.
59. Velázquez Zaldívar, R. (2001). Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana, Cuba.
60. Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
61. Zayas Agüero, P. (1996). El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos. <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion/gestion.zip>

AneXos

