

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO



Trabajo de Diploma

# Procedimiento de auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Hotel Meliá Cayo Santa María

Diplomante: Yaisé López Miranda

Tutor: M Sc. Flora Real Pérez

Consultante: Ing. Belkis Alfonso Cuellar

Santa Clara

2012

# *Agradecimientos*



*Agradezco este importante momento a mi tutora, por su apoyo incondicional, su paciencia y dedicación todos estos años, Flora Real Pérez.*

*A mi familia en especial a mis hijas y a mi madre que siempre me han ayudado para llegar al final de este camino tan largo.*

*A todos mis compañeros de estudios por su apoyo y comprensión en especial a Yelenis por estar siempre a mi lado.*

*A la dirección y al claustro de profesores de la escuela de Hotelería y Turismo "Alberto Delgado Delgado" por haber asumido su rol con tanto amor y responsabilidad.*

*Al los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la UCLV que con sus conocimientos y confianza me han ayudado a transitar por tantas vivencias. ....*

# *Dedicatoria*



*A mi familia.....*

# *Resumen*



## **RESUMEN**

Las empresas que se dedican a la prestación de servicios, tanto a escala internacional como nacional, reconocen que para ser competitivas necesitan prestarle atención a los recursos humanos (RRHH) y específicamente a la auditoría del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH). Aun así, las acciones que se llevan a cabo en este sentido se centran más en la verificación y el control externo de los RRHH desde el punto de vista legal y de funcionamiento, que en las medidas para el mejoramiento de su gestión. Como consecuencia, las políticas y acciones de RRHH no siempre poseen la consistencia que se requiere para ser consideradas estratégicas y proactivas. En Cuba, al igual que en todo el mundo existen insuficiencias en este aspecto, es por ello que se hace necesario auditar periódicamente el SGRRHH en instalaciones turísticas, con el fin de evaluar su desempeño. Por lo que esta investigación se traza como objetivo aplicar un procedimiento de auditoría interna en el Hotel "Meliá Cayo Santa María" en correspondencia con la NC 3000 de 2007 y la Resolución 60 de 2011. Se muestra el resultado de la revisión bibliográfica, con énfasis en los procedimientos más empleados en la actualidad para la auditoría del SGRRHH, se expone el resultado del diagnóstico una vez realizado el análisis de documentos correspondiente, aplicadas las encuestas, entrevistas, entre otras técnicas y el resultado de la aplicación del procedimiento seleccionado para auditar el desempeño del SGRRHH lo que permitió demostrar la hipótesis de investigación planteada.

## **ABSTRACT**

The enterprises that focus on the provision of different services, in both international and national contexts, they recognize it themselves that in order to be competitive, they must bear in mind a specific attention to the human resources, specifically the audit of the Human Resources Management System . Despite this fact, the actions that are carried out to achieve this goal, they usually center more in the verification and external control of the human resources, from a legal point of view and its functioning, rather than in the improvement measures for its management.

As a consequence of this, the policies and human resources actions not always have neither the strength nor the consistency that is required to be considered strategic or proactive. In Cuba, as well as in other parts of the world there exist many insufficiencies regarding this aspect, that is the reason that it becomes evident the necessity to audit periodically the Human Resources Management System in tourist enterprises, with the objective to evaluate its functioning. Thus, the objective of our major paper is to apply an internal audit procedure in a hostelry enterprise in the tourist destination in the northern cays of Villa Clara province in correspondence with Cuban norm 3000 of 2007 and the Resolution 60 from 2011. Throughout the major paper, it is shown the result of a bibliography research, with an emphasis in the most used procedures for the Human Resources Management System at present; the selected procedure to audit the performance of the Human Resources System Management in a big hostelry entity is explained through and it is also shown the application of the procedure in the “Meliá Cayo Santa María” which it allowed to demonstrate the research hypothesis already explained.

# *Índice*



<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA AUDITORIA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>6</b>
1.1. Introducción .....	6
1.2. La GRRHH. Principales términos y definiciones .....	6
1.3. Un cambio en el paradigma de actuación de la función de RRHH en el escenario competitivo contemporáneo .....	8
1.4. La auditoría del SGRRHH. Principales conceptos .....	10
1.5. Enfoques en la auditoría del SGRRHH .....	12
1.6. Métodos empleados para la auditoría del SGRRHH .....	13
1.7. La auditoría del SGRRHH en Cuba. Antecedentes, situación actual y perspectivas en el sector turístico .....	15
1.8. Conclusiones del primer capítulo .....	21
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SGRRHH EN EL HOTEL MELIÁ CAYO SANTA MARÍA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Introducción .....	23
2.2. Caracterización del hotel Meliá Cayo Santa María .....	23
2.3. Diagnóstico de la GRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María .....	25
2.4. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación para el Área de Resultado Clave (ARC): RRHH .....	32
2.5. Misión del departamento de RRHH .....	32
2.5.1. Resumen del diagnóstico .....	33
2.6. Conclusiones del segundo capítulo .....	34

<b>CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH EN EL HOTEL MELIÁ CAYO SANTA MARÍA .....</b>	<b>35</b>
3.1.Introducción .....	35
3.2.Procedimiento para desarrollar la auditoría del SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María .....	35
3.3.Aplicación del procedimiento para realizar la auditoría al SGRRHH en el Hotel Meliá Cayo Santa María .....	40
3.3.1.FASE 1: INICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH	40
3.3.2.FASE 2: PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH .....	41
3.3.3.FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH .....	42
3.4.Misión del departamento de RRHH .....	43
3.5.FASE 4. MEJORA CONTINUA.....	50
3.6.Conclusiones del tercer capítulo .....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

# *Introducción*



## **INTRODUCCIÓN**

Cada año el mercado internacional se vuelve más agresivo y competitivo que a la vez, conlleva a un desequilibrio socioeconómico y político, por lo que en este caso, resultan más perjudicados los países subdesarrollados. El alto desarrollo mundial con la economía internacional rodeada por un sistema globalizado, donde la competencia se vuelve cada vez más fuerte, y el surgimiento de tecnologías avanzadas, hacen que las empresas tengan que aumentar su competitividad si desean tener un mercado definido, adaptarse a los cambios en la medida que estos ocurran y tratar de adelantarse a su época, es un reto que deben seguir para poder sobrevivir a las altas demandas.

Al iniciar el Tercer Milenio, la Humanidad ha descubierto que las organizaciones están conformadas por personas y que la principal fuente de creación de valor está dada en el conocimiento que emerge como fruto de la interacción humana y que el conocimiento es un hecho social. La Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) es uno de los sistemas que mide el grado de satisfacción que se produce en la sociedad, donde el potencial humano y la organización tienen que encajar. Las organizaciones enfrentan actualmente la necesidad, de desarrollar una gestión estratégica en la función de RRHH, ya que todavía no han inventado nada mejor que las personas para dotar a las organizaciones de competitividad.

La búsqueda de resultados eficaces y eficientes ha traído como consecuencia un creciente interés por el potencial humano, lo cual ha repercutido directamente en el auge sin precedentes de la GRRHH. En la actualidad, esta gestión es un factor estratégico y clave del que dependen una gran parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado, sino para asegurar su supervivencia. Cuando una organización cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRRHH) que sea valioso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de ser competitivamente exitosa.

Para alcanzar el desarrollo de una GRRHH con un enfoque estratégico, es necesario, evaluar el desempeño del sistema, a través de auditorías que propicien, no sólo controlar y cuantificar los resultados obtenidos, sino que también posibiliten verificar si se han trazado políticas y prácticas de RRHH de acuerdo con la estrategia empresarial y/o corporativa.

Hoy en día las organizaciones no le han dado a la auditoría del SGRRHH la importancia que merece, generalmente las acciones que se llevan a cabo se centran más en la verificación y el control externo de los RRHH desde el punto de vista legal y de funcionamiento, que en las medidas para el mejoramiento de su gestión. Como consecuencia de esto, las políticas y acciones de RRHH que se llevan a la práctica no siempre poseen la fuerza ni la consistencia que se requiere para ser consideradas estratégicas y proactivas. El recurso humano, apoyado por los recursos materiales y financieros, es un elemento fundamental para cualquier tipo de organización, fundamentalmente en las prestadoras de servicios, como lo es una instalación turística hotelera. De ahí la necesidad de auditar periódicamente el comportamiento del SGRRHH y proyectarse un conjunto de políticas que mejoren el nivel de desempeño del personal de cada una de las áreas, para lograr una mayor satisfacción del cliente y con ello elevar la competitividad de la instalación.

En Cuba, el sector turístico se ha convertido en uno de los principales renglones económicos del país, cada vez denota un mayor crecimiento y eficiencia, pero no se encuentra ajeno a la situación expuesta con anterioridad. Además la solución a esta problemática se encuentra en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución donde se plantea "la necesidad de lograr que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes y competitivas, bien organizadas y eficaces que garanticen la implantación de Sistema de Dirección y Gestión" (SDG) (L-7; L-15), así como, "incrementar la competitividad, a partir, principalmente de la elevación de la calidad de los servicios" (L-257), "al tener en cuenta la idoneidad demostrada en aras de reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado" (L-169, L-170) "para lograr una adecuada coherencia en la proyección de la fuerza de trabajo en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país", (L-172). (Resolución sobre la política económica y social del partido y de la Revolución).

Estudios previos realizados en el Hotel Meliá Cayo Santa María pusieron en evidencia insuficiencias en la GRRHH, tales como: el aumento de las quejas de los clientes relacionadas con la calidad del servicio prestado por el personal, la insatisfacción de los trabajadores con la evaluación del desempeño y el hecho de que las políticas de RRHH, en ocasiones, no responden a la estrategia y a los objetivos de la instalación, así como que la GRRHH se realiza de forma reactiva. Estas insuficiencias inciden negativamente

en la rapidez y calidad del servicio recibido por el cliente y por tanto, en la satisfacción de sus expectativas, por lo que, la problemática expuesta, justifica la necesidad de auditar periódicamente el desempeño del SGRRHH en este hotel como una vía para detectar sus principales debilidades y adecuar sus políticas de RRHH a la estrategia empresarial y/o corporativa, si se pretende ser consecuente con la necesidad de concebir la GRRHH desde un enfoque estratégico y proactivo.

Sin embargo, en este hotel no conocen realmente cómo auditar internamente su SGRRHH para incorporar este mecanismo al necesario proceso de mejoramiento continuo de estas organizaciones, pues no abundan instrumentos metodológicos adecuados que permitan diagnosticar, evaluar y controlar periódicamente el desempeño de su sistema de gestión. En el mejor de los casos, estos estudios se basan fundamentalmente, en auditorías externas para verificar, desde el punto de vista legal y de funcionamiento, el empleo de los RRHH, por lo que se puede plantear que esta es la situación problemática que constituye la base de la investigación.

De la problemática antes expuesta se constituye el problema de investigación, en la cual se hace referencia directa y queda definido como la ausencia de la aplicación de un procedimiento metodológico que permita auditar periódicamente el desempeño del SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María, en aras de proyectar estratégicamente sus políticas de RRHH, en correspondencia con la NC 3000 de 2007 y la Resolución 60 de 2011.

Para resolver el problema de investigación se parte de la hipótesis de que mediante la aplicación de un procedimiento para la auditoría estratégica interna del SGRRHH en la mencionada instalación hotelera, es posible evaluar periódicamente el desempeño de este sistema, identificar las principales debilidades, así como proyectar un conjunto coherente de políticas y prácticas de RRHH que potencien gradualmente la concepción esta gestión desde un enfoque proactivo y estratégico.

Esta hipótesis de investigación quedará validada si el procedimiento aplicado: permite diagnosticar y evaluar periódicamente el desempeño del SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María, hace posible identificar las principales debilidades que presentan estos comportamientos y conduce a unas políticas y prácticas de GRRHH coherentes para de este modo lograr el mejoramiento gradual de los niveles actuales de desempeño del SGRRHH en la mencionada instalación hotelera.

Teniendo en cuenta los aspectos expuestos anteriormente y para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis planteada, esta investigación tiene como objetivo general: Aplicar un procedimiento para la auditoría interna del SGRRHH que permita potenciar de manera efectiva esta gestión con un enfoque proactivo y estratégico en el hotel Meliá Cayo Santa María en correspondencia con la NC 3000 de 2007 y la Resolución 60 de 2011.

Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica que sustente la investigación, referida al paradigma actual de la GRRHH específicamente en las instalaciones turísticas, donde se recojan las herramientas necesarias para el desarrollo de la misma basado en la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada.
- Diagnóstico sobre el estado actual del SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María.
- Aplicar un procedimiento para la auditoría interna del SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María, de forma tal que permita identificar las principales debilidades y proyectar políticas y prácticas de RRHH en correspondencia con la NC 3000 de 2007 y la Resolución 60 de 2011.

La investigación en sí arroja una serie de valores, enfocados en su esencia hacia:

**Valor práctico:** se manifiesta a través de la factibilidad de aplicación de un procedimiento de auditoría del desempeño del SGRRHH asociado a la mejora gradual que se viene experimentando en el objeto de estudio práctico intervenido con la implantación del programa de mejora, a través de la proyección estratégica de políticas y buenas prácticas de RRHH, coherentes con la estrategia empresarial y/o corporativa de esta instalación.

**Valor social:** ya que se dispondrá de un procedimiento de auditoría interna y de políticas y prácticas de RRHH definidas en correspondencia con las NC 3000 y la Resolución 60 de 2011, lo que repercute en la eficiencia de su gestión; el mejoramiento del nivel de conocimiento y preparación de los directivos y especialistas del área.

La tesis está estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno se realiza una revisión bibliográfica referida a distintos conceptos y filosofías de la GRRHH, la auditoría del SGRRHH, sus principales conceptos y enfoques y su situación actual en las

instalaciones turísticas cubanas. En el capítulo dos se realiza una explicación del procedimiento seleccionado, finalmente un capítulo tres donde se muestra la aplicación práctica del procedimiento de auditoría en el hotel Meliá Cayo Santa María. El trabajo finaliza con las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la bibliografía utilizada para conocer el estado del arte y de la práctica de la temática abordada, la cual se realizó mediante la norma APA, además de un cuerpo de anexos necesarios para facilitar la comprensión de la temática abordada.

# *Capítulo 1*



# CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## 1.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza una investigación bibliográfica mediante el cual se pretende conocer cómo surge el término de la GRRHH, la evolución que ha tenido al transcurrir el tiempo y los diversos criterios existentes de diferentes autores. Profundizar en la importancia de actuación de la función de RRHH, estudiar, además, la auditoría del SGRRHH (sus principales conceptos) teniendo en cuenta los enfoques en la auditoría del SGRRHH. Conocer de forma general la situación actual y perspectivas futuras de la auditoría en instalaciones turísticas en Cuba. Para todo esto se siguió el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.

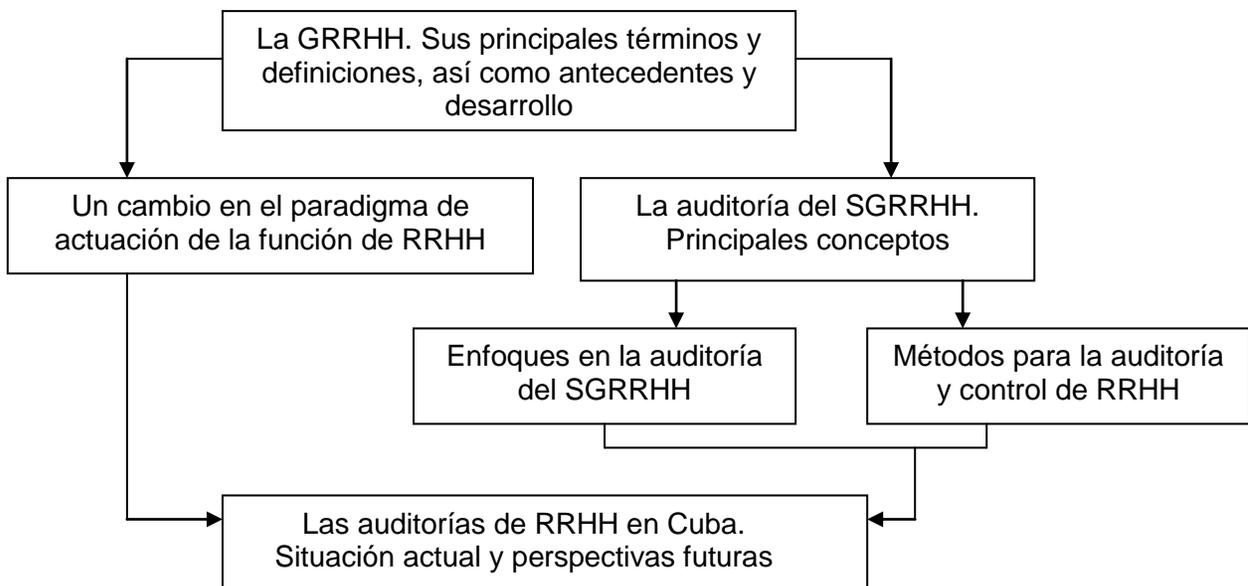


Figura 1. Hilo conductor seguido para la revisión bibliográfica. (Fuente: Elaboración propia)

## 1.2. La GRRHH. Principales términos y definiciones

En la época actual donde el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos del activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

No cabe duda que los RRHH constituyen el principal factor del éxito dentro del entorno irregular que encierra al mundo empresarial, teniendo en cuenta el aporte o no de sus

conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión cambia, se centra en cuatro términos según han aparecido, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman a la organización.

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

En mayor escala es usado el término "Gestión", referido al tratamiento del "Capital humano", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

La GRRHH se ha definido como "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos" (Pierre Louart, 2002)

La GRRHH está sometida a un proceso de cambios y transformaciones, donde se desarrollan innumerables esfuerzos por alcanzar altos niveles de competitividad en los escenarios económicos, donde el dinamismo y la inestabilidad en los mercados, además de los avances científicos-tecnológicos y la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones, caracterizan cada vez más el mercado internacional. Esto ha traído como consecuencia que las organizaciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano conque estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente en un auge en la GRRHH.

Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores

y la comunicación. Otra característica de la GRRHH consiste en la vinculación de la remuneración, individual o colectiva, con el rendimiento.

De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de GRRHH intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos RRHH (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Precisamente el área funcional de RRHH enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los RRHH en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Cuba no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de GRRHH, componente más delicado y complejo de la dirección, que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

### **1.3. Un cambio en el paradigma de actuación de la función de RRHH en el escenario competitivo contemporáneo**

El desarrollo de la función de RRHH ha estado fuertemente vinculado con el de la dirección de empresas, toda vez que se puede buscar su origen en la especialización de una de las funciones y responsabilidades básicas de los directivos, como es la de coordinación de la fuerza de trabajo. De esta manera, las diferentes corrientes de pensamiento dominantes en el campo de la dirección y organización de empresas han ido influyendo directamente en la configuración de la GRRHH, tanto desde el punto de vista práctico: en la forma en que los directivos han entendido la función de personal, como teórico: en la manera en que los investigadores han abordado sus estudios.

Desde la primera Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, la denominada Escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo precursor fue el norteamericano Frederick Wiinslow Taylor, dio origen a lo que se podría considerar la primera etapa de la dirección de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto de las demás. Como es conocido, dicha etapa estuvo caracterizada por el paradigma de una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad y por ende, es criticable que la auditoría de dicha función se centraba más en el control de la excesiva especialización de los RRHH, que en otros aspectos importantes de su desempeño.

A mediados del pasado siglo tienen gran influencia las escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, que tuvo como principal exponente a Elton Mayo, en estas empresa es concebida como un sistema social y la GRRHH se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización, obviando el resto de las políticas de RRHH.

Las décadas de los '70 y los '80 están claramente influidas por el enfoque en sistema. La Teoría General de Sistemas ha sido un enfoque tradicional para el análisis de áreas funcionales. La empresa es considerada como un sistema en el que se pueden identificar diferentes subsistemas funcionales, dentro de los que se encuentra el de RRHH. En este, se agrupan las prácticas en diferentes subsistemas como los de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control.

A pesar de que la integración es una de las ideas fundamentales de esta teoría, es criticable la falta de esta premisa entre las prácticas y políticas de la empresa con que habitualmente se estudia el ámbito de RRHH desde la perspectiva de sistema.

Ya en los '90 se atribuye una gran importancia a la GRRHH en la empresa y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecían las investigaciones en este campo. Entre estas teorías, Wright & McMahan (1992) y Valle Cabrera (1998) destacan la del Capital Humano, la cual, a pesar de haber sido desarrollada en 1964 por Becker<sup>1</sup>, en la actualidad es utilizada frecuentemente, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo, ya que centra su atención en la trascendencia de este subsistema como política básica para

---

<sup>1</sup> Referido en Sastre Castillo & Pastor Aguilar (2003).

incrementar el valor del activo humano. Sin embargo, desde el trabajo pionero de Devanna et al. (1981), se puede observar en los '90 un notable incremento de los artículos publicados en las más importantes revistas científicas que abordan los temas de RRHH desde un enfoque estratégico. Este cambio de enfoque se produce como respuesta a la tendencia de los directivos de vincular los programas específicos de RRHH con las estrategias empresariales, con una mayor preocupación por los aspectos relacionados con la calidad y el servicio, basándose en la idea de que el capital humano es uno de los componentes más críticos del éxito estratégico, no dependiendo este ya sólo de factores financieros y tecnológicos (Martell & Carroll, 1995 y González Fernández, 1999).

Según se aprecia durante la última década, el área funcional de RRHH está en una "encrucijada"; o sea, vive su "hora de la verdad". En el exacto momento en que la GRRHH gana importancia en las organizaciones, con exigencias de mayor contribución para los resultados finales del negocio, el área funcional de RRHH necesita de un nuevo paradigma de actuación (Gramingna, 2002). En otras palabras, ahora es necesario que el Jefe de RRHH se transforme en un "empresario de capital humano", evolucionando de una postura de proveedor de servicios, de simple facilitador de procesos, hacia una posición de participar en las estrategias corporativas.

Es por ello que las empresas de éxito a nivel mundial, se ven obligadas a estar de alguna forma, involucradas en algún tipo de proceso formal para mejorar su desempeño, auditando periódicamente su SGRRHH como vía para detectar sus principales debilidades y establecer políticas de RRHH coherentes con la estrategia empresarial. Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de hacer especial énfasis en la auditoría interna del SGRRHH como herramienta de evaluación y control proactivo en los marcos del necesario proceso de mejora continua que debe adoptar cualquier organización contemporánea.

#### **1.4. La auditoría del SGRRHH. Principales conceptos**

La palabra "auditoría" proviene del latín auditorius, es un proceso de investigación y evaluación independiente que: 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 para recomendar las posibles acciones futuras (Velázquez Zaldívar, 2001 y Spangeberg, 1997).

Por tanto, "auditar" no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial, es un " vídeo de seguimiento " (Canteras, 1995).

En resumen, en sí mismo el término " auditoría " es sinónimo de revisión y verificación de diversos aspectos de una organización. El concepto de auditoría del SGRRHH hace referencia a una auditoría de ámbito funcional que tiene como objetivo diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura en el marco de la GRRHH. En numerosas ocasiones se hace referencia a la auditoría del SGRRHH utilizando términos como "auditoría social", " evaluación del sistema de RRHH ", "auditoría de personal ", " auditoría socio-laboral", "control de la función de personal ", entre otras denominaciones. El término auditoría del SGRRHH ha sido objeto de definición por múltiples autores, lo que permite, de hecho, obtener una visión más completa de su contenido. Una revisión de los principales trabajos, entre los que se destacan los de Datiré (1980), Revalec (1986), Candau (1986), Chiavenato (1988), Harper & Lynch (1992), Dolan et al. (1999) y Leal Millán (1999), revela un " acuerdo evidente ", en cuanto a aquellos aspectos cruciales que caracterizan la auditoría del SGRRHH. En su mayoría 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 GRRHH.

La auditoría del SGRRHH debe cumplir dos funciones básicas (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 RRHH y en segundo, debe ser un sistema de control y evaluación de la aplicación de las políticas y procesos establecidos. Esto llevaría a la empresa a plantearse algunas cuestiones básicas, tales como: si se están desarrollando las políticas de RRHH adecuadas; si se están logrando los resultados deseados y en qué medida estos añaden valor a la empresa (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

Para tratar de dar respuesta a estas interrogantes, la auditoría del SGRRHH requiere la recogida y procesamiento de gran cantidad de datos cuyas fuentes son variadas, entre las que se destacan, principalmente, el sistema de información de RRHH, el personal del departamento de RRHH, los directivos de línea e incluso, los trabajadores en general. A

su vez, las técnicas más habituales para recopilar toda esta información son: la entrevista, la encuesta, el análisis de registros y el análisis de la información externa mediante un ejercicio de benchmarking (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

### **1.5. Enfoques en la auditoría del SGRRHH**

La auditoría del SGRRHH ha evolucionado en estos últimos años, dejando de ser un mero instrumento de control, para constituirse en una herramienta necesaria en función de tomar decisiones relativas al personal, acorde con los objetivos globales de la empresa. Consecuentemente, se amplía de forma progresiva el conjunto de funciones y competencias de la auditoría del SGRRHH, lo que provoca la distinción de tres enfoques esenciales (Fossas Olalla & Sastre Castillo, 2002): la auditoría legal, (de cumplimiento o de conformidad); la auditoría de funcionamiento, (operativa o de eficacia) y por último, la auditoría estratégica. El enfoque legal en la auditoría del SGRRHH se basa en un planteamiento jurídico. Según Antona (1993), la auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad, consiste en inventariar la situación social de la empresa, teniendo en cuenta las normas del Derecho Laboral y verificar con regularidad la relación casuística con la reglamentación aplicable. Por tanto, se centra en la comprobación del cumplimiento de la normativa laboral vigente en los casos objeto de análisis. Por su parte, el enfoque de la auditoría de funcionamiento trata de observar si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente; es decir, si existe una adecuación entre objetivos y procedimientos y si se ha conseguido al menor costo posible (Nevado Peña, 1998).

La función de este nivel de la auditoría se resume en estudiar y analizar cada subsistema del SGRRHH. Para ello será necesario elaborar una lista de indicadores que servirán de análisis a cada uno de sus subsistemas. Así, estos indicadores podrán ser, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Estos dos enfoques quedan limitados al plano operativo y táctico, no entran a evaluar si la Dirección de RRHH apoya o posibilita el logro de la estrategia de la empresa. Por tal razón es que surge el enfoque estratégico, con el fin de determinar si la función de RRHH se constituye en una fuente de ventaja competitiva real para la empresa. Por último, la auditoría estratégica del SGRRHH es la que contribuye a asegurar que los programas de RRHH estén acordes con los objetivos a largo plazo de la empresa.

En esencia, independientemente del enfoque en la auditoría del SGRRHH que se adopte en una organización, se puede constatar una especial preocupación por hacer operativa la evaluación del desempeño del SGRRHH mediante la realización de auditorías. Todo lo anterior justifica la necesidad de conocer y estudiar los principales métodos de auditoría del SGRRHH.

### **1.6. Métodos empleados para la auditoría del SGRRHH**

Para la mayoría de las organizaciones de excelencia parece que ya no basta con saber utilizar la función de GRRHH como ventaja competitiva, sino que la clave de su éxito se inclina para aquellas que son capaces de saber coordinar y optimizar a sus RRHH y saber integrar sus prácticas de gestión para con dichos recursos mejor y más rápido que la competencia.

Es decir, sin la ejecución eficiente de cualquiera de las políticas y prácticas de RRHH, la organización mostrará una debilidad estructural que pone en peligro su existencia en el mundo empresarial. De ahí, la necesidad de auditar el SGRRHH con el objetivo de analizar, en qué medida el conjunto de políticas y prácticas de RRHH responden a la estrategia de la organización.

Aunque existen diversos métodos para auditar el SGRRHH, no todos poseen el mismo enfoque ni tampoco son igualmente robustos. En tal sentido, dentro de esta sección se abordarán sobre todo, los métodos empleados para la auditoría del SGRRHH identificados en la literatura que, además de vigencia y relevancia, gozan de utilidad práctica en general y se presentan como pertinentes en el objeto de estudio seleccionado.

De acuerdo con el criterio mayoritario que subyace en la literatura, son cuatro los métodos que teóricamente se pueden seguir para la auditoría del SGRRHH: el método basado en indicadores claves, el fundamentado en la reputación, el analítico y el estratégico (Gómez Mejías, 2000). En esencia, el método basado en indicadores claves consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas, con el fin de mantener un registro del estado general del SGRRHH y poder evaluarlo. El inconveniente principal de este método es que la información que proporcionan los indicadores claves, raramente es suficiente por sí misma para un accionar estratégico y proactivo en las organizaciones. Por su parte, el método basado en la reputación, evalúa la GRRHH,

centrándose en el valor o en la contribución que se considera que dicho departamento aporta en términos de servicios proporcionados a sus clientes.

Quienes apoyan este método consideran que es superior al anterior, debido a que el método basado en los indicadores claves, refleja criterios “contables” a corto plazo que pueden dar un falso sentido de objetividad, sin lograr evaluar la calidad de los servicios proporcionados por el departamento de RRHH. No obstante, como se indica en el Cuadro 2, este método también presenta sus inconvenientes; ya que, se centra excesivamente en el departamento de RRHH, sin tomar en consideración los resultados de la GRRHH que pueden tener una incidencia directa en los resultados de la organización y por otra parte no se concibe la auditoría del SGRRHH con un enfoque estratégico y proactivo. Según Gómez Mejías (2000), los métodos citados anteriormente son utilizados con mayor frecuencia, aunque resulta poco frecuente que una organización se limite a emplear un único método. En el método analítico se combinan una serie de técnicas, mediante las cuales se trata de determinar el valor o beneficio neto de las políticas específicas de RRHH, tanto en términos tangibles (monetarios) como intangibles (no monetarios).

Entre sus principales inconvenientes se destaca su complejidad y la no consideración de la dimensión estratégica y proactiva que se le debe otorgar a las auditorías del SGRRHH. Por último y no por ello el más importante, sino por ser probablemente, el menos utilizado en el contexto empresarial actual, (aunque existe un consenso en que debería prestársele una mayor atención), está el método estratégico. Desde la óptica de este método, un SGRRHH será tanto más efectivo, cuanto mayor sea la adecuación entre las políticas y procedimientos de RRHH y la estrategia empresarial. Al igual que los otros métodos de evaluación estudiados anteriormente, este presenta también sus inconvenientes; entre ellos se destaca que aunque le confieren un carácter estratégico a la auditoría del SGRRHH, no establecen en el orden práctico como auditar internamente el desempeño de este sistema en una organización.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que, en dependencia de sus ventajas y desventajas y en función de las características del SGRRHH que se pretenda auditar, se debe aplicar el que más se adecue, aunque, generalmente, se recomienda utilizar un método mixto como resultado de combinar el basado en los indicadores claves y el estratégico, debido a que esta combinación, brinda

la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

En aras de analizar el “estado de la práctica” de esta problemática en Cuba, se refuerza la necesidad de conocer cómo se ha desarrollado la auditoría del SGRRHH en Cuba, particularmente en el sector turístico y qué estrategias y políticas se han seguido para su ejecución.

### **1.7. La auditoría del SGRRHH en Cuba. Antecedentes, situación actual y perspectivas en el sector turístico**

La GRRHH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera un tanto similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano (Mora Díaz, 1998) y en otras regiones del mundo. En este sentido, Cuesta Santos (1997) y Alhama Belamaric (2003) han identificado y caracterizado, en lo fundamental, el desarrollo de esta función.

Desde los primeros años de la década del '90 se han introducido en el país “SGRRHH” en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinentes con nuestra realidad.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la GRRHH 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 (Cuesta Santos, 1997; Alhama Belamaric, 2003; Faloh Bejerano, 2004 y López Núñez, 2004). Aunque el tema del diseño e implementación del SGRRHH ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, aún se trabaja, generalmente, como un área funcional tradicional.

Ante estos hechos, no cabe duda que en general, el área funcional de RRHH necesita de un nuevo paradigma de actuación en el país. Con tal propósito, desde hace ya algún tiempo, se comenzaron a dar los primeros pasos en la concepción de SGRRHH en algunas ramas de la economía nacional, de forma especial en el sector turístico. Desde el año 1997, se desarrolló un programa para diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Turismo (SGRRHHT), (MINTUR, 1998) dada la necesidad que tienen las instalaciones hoteleras cubanas de lograr niveles de desempeño en su personal que contribuyan a elevar con ello la competitividad de estas instalaciones.

En este sentido, Vega García (2003) destaca las competencias distintivas del desempeño de los RRHH que aportan el valor agregado al producto turístico cubano, entre las cuales se encuentran: sus valores, su amabilidad y cortesía, el dominio de varios idiomas, así como de la cultura integral del país y de los principales países emisores. Al respecto García (1995) y Cuesta Santos (1997) destacan que en esta era de la competitividad, resulta de vital importancia para las empresas de éxito considerar la identificación de las personas con el proyecto empresarial y con el sistema de valores y normas de funcionamiento de estas. Asimismo, autores como Davis & Newstron (1992); Gerard (1994) y González Motigua & Gatrero, 2003 aseveran que la estabilidad y la eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan para socializar a sus RRHH, pues determina la lealtad, el compromiso, la productividad de su personal y su permanencia o salida. En síntesis, para el logro de las competencias que se demandan en los RRHH del sector turístico cubano, se requiere de un conjunto de valores, así como de políticas y buenas prácticas de RRHH proactivas y coherentes con la estrategia empresarial de estas instalaciones turísticas.

Luego entonces, los factores abordados anteriormente determinan la necesidad de auditar internamente el desempeño del SGRRHH en las instalaciones turísticas, de forma tal que estas organizaciones puedan buscar y encontrar las mejores vías para gestionar sus RRHH en las condiciones particularmente exigentes del sector turístico cubano. Esto permitirá alcanzar los niveles competitivos necesarios que garanticen la supervivencia y el posterior desarrollo de las mismas, de manera que se logre la inserción en la creciente competencia que genera el desarrollo masivo de este sector. Estos aspectos implican, entre otras cuestiones, el mejoramiento continuo de los SGRRHH.

En la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano( SDGEC), bajo las disposiciones legales del Decreto Ley 252 de 2007, y el Decreto No. 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal el cual tiene su origen en el Decreto Ley 187 del agosto de 1998, el cual establece las bases generales de perfeccionamiento empresarial con el objetivo, garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas de forma tal que incida el incremento de 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. Acevedo Suárez et al. (2002) destacan que este proceso favorecerá el desarrollo de conceptos modernos de gestión en las organizaciones, sobre la base de una amplia participación de todos los trabajadores como uno de sus pilares, lo cual está encaminado a desarrollar una cultura de excelencia en la gestión. Por lo que se ratifica la necesidad de incrementar la aplicación de los denominados “preceptos” de la filosofía gerencial moderna.

Según Pérez Betancourt (2001), este proceso constituye el más profundo, extenso 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 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 GRRHH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con esta función, se hace necesario continuar incrementando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo.

Al respecto, Alhama Belamaric (2003) destaca que se trata de llevar la baja integración del área de RRHH, en un protagonismo de segundo orden con enfoques administrativos y reduccionistas, a enfoques multidisciplinarios, interdepartamentales, transfuncionales, 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 SGRRHH 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.

Sin embargo, a pesar de que en el marco del proceso de Dirección y Gestión Empresarial se alude a la importancia del control interno, este se ha centrado más en la verificación y el control de los RRHH, desde el punto de vista legal y contable, que en las acciones para el mejoramiento de su gestión. En este sentido la condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial, será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los

recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas. En correspondencia con lo planteado anteriormente se puso en vigor la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, donde se establecen las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y de sus normas. Sin embargo, se aprecia que aquellas cuestiones referidas a las políticas y prácticas de RRHH no son enfatizadas en la magnitud que se precisa; de hecho, su alcance se limita a verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la contratación, la inducción, la capacitación, la calificación, la promoción, la disciplina y su correspondencia con las políticas de RRHH; además de la definición clara y explícita de los contenidos de cada puesto de trabajo.

A pesar de que en esta Resolución se plantea que cada entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan su supervisión y evaluación, aún resta mucho por hacer en lo que respecta a la búsqueda de indicadores de gestión que permitan auditar integralmente el desempeño del SGRRHH.

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRRHH en el contexto del sector empresarial cubano que, aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función, incorporando gradualmente los nuevos conceptos, filosofías, procedimientos y herramientas de gestión desarrolladas a escala internacional, sin perder de vista las condiciones específicas del escenario económico cubano. Estos trabajos, en mayor o menor medida, constituyen antecedentes o complementos teórico - prácticos de esta investigación, destacándose entre ellos, los desarrollados por Cuesta Santos (1997), Suárez Castellá (1999), Herrera Lemus (2000), Gómez Luis (2000), Aguilera Martínez (2001), Varela Izquierdo (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fornaris (2002), Mejías Herrera (2003), Faloh Bejerano (2004), López Núñez (2004), Noda Hernández (2004), Gallardo López (2004) y Sotolongo Sánchez (2005), entre otros importantes estudios desarrollados en universidades del país, en la Escuela de Hotelería y Turismo (FORMATUR), en el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS), la Oficina Nacional de Normalización (ONN) y en la Oficina Nacional de Auditoría (ONA).

Sin embargo, la auditoría del SGRRHH en instalaciones turísticas hoteleras grandes, depende generalmente de las comprobaciones externas realizadas por el Ministerio de

las Fuerzas Armadas (MINFAR), Grupo de auditoría empresarial de Gaviota S. A (GAE), el Ministerio de Inversión Extranjera (MINVEX), FORMATUR, la Oficina de Empleo Gaviota S.A., el MTSS, la Fiscalía Militar, la ONN, la ONA y por la Cadena Meliá International (internacional) a la cual pertenece la instalación turística seleccionada para desarrollar la investigación.

En dependencia del tipo de auditoría son los aspectos que se auditan, que abarcan desde todo lo que tenga que ver con el proceso de GRRHH hasta algo en específico como: los proceso de selección y/o contratación, todo lo relacionado con nóminas, las políticas de empleo, los procesos de protección e higiene, los trámites de asesores extranjeros, cuadros, capacitación, etc.

El MINFAR audita específicamente lo relacionado con el trabajo del departamento de RRHH referido a: el diagnóstico de GRRHH, la capacitación de trabajadores y las reserva, la política de cuadros, las nóminas, trámites de asesores extranjeros, seguridad y salud del trabajo, informaciones estadísticas de los RRHH y el estado político moral de los trabajadores.

La Oficina de Empleo Gaviota S.A, audita todo lo referente al levantamiento de riesgos, los medios de protección e higiene (los cuales no se cobran), la utilización de los mismos por parte de los trabajadores, inspeccionan la seguridad y la salud, la capacitación de trabajadores y las reserva, la política de cuadros, las nóminas, además de los trámites de asesores extranjeros.

Por otra parte, la Cadena Meliá inspecciona la calidad del servicio, el cumplimiento de los estándares establecidos, el nivel de satisfacción de los clientes y todo relacionado con la capacitación o formación de los RRHH.

Sin dudas, en las instalaciones turísticas hoteleras cubanas se realizan auditorías externas en las que se inspeccionan y controlan aspectos relacionados con la GRRHH, las que en muchos casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integralidad (Sotolongo Sánchez, 2004 /a/ y /c/). Las principales insuficiencias de las auditorías del SGRRHH son las siguientes:

- La auditoría del SGRRHH es tratada en su sentido estrecho; generalmente “miden” lo que se debe cumplir en la normativa laboral vigente, pero no se tiene en cuenta el enfoque estratégico, y por ende, no se entra a evaluar si las políticas y prácticas de RRHH posibilitan el logro de la estrategia de las pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras.

- La herramienta fundamental empleada para la auditoría es, generalmente, una guía de control, que posee las limitaciones siguientes: está dirigida a aspectos muy generales del SGRRHH, adolece de indicadores capaces de medir el desempeño integral de este sistema y debido a esto, no se puede accionar de manera proactiva y estratégica en los marcos de un proceso de mejora continua de la organización.
- Las auditorías relacionadas con los procesos específicos del SGRRHH no son todo lo abarcadoras que debían ser, ni tampoco permiten cuantificar los resultados obtenidos, lo que dificulta tener una valoración integral del desempeño de este sistema en las instalaciones turísticas hoteleras.

La problemática expuesta justifica, en gran medida, el marcado interés que ha despertado actualmente la temática referida a la auditoría del SGRRHH. Los esfuerzos por la competitividad del sector turístico cubano deben experimentar en lo sucesivo, un cambio profundo en la forma de entender, orientar y ejecutar las auditorías, evolucionando desde su apreciación desde el punto de vista legal y contable, hasta su concepción como herramienta estratégica de evaluación y control de la GRRHH.

En este sentido, es necesario destacar el procedimiento desarrollado por Sotolongo Sánchez (2005) para auditar el SGRRHH en pequeñas y medianas instalaciones turísticas cubanas pertenecientes al Ministerio del Turismo, que se adapta a los requerimientos que desde el punto de vista del control sobre la GRRHH establece la NC 3000 de 2007. En esta normativa se plantea que la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano, además es importante destacar la relación que tiene con la Resolución 60 que establece las normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República (CGR) y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano, por lo que constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

Cuadro 1. Relación entre la Resolución 60, los pasos del procedimiento y la NC 3000.

(Fuente: Elaboración propia)

<b>Resolución 60</b>	<b>Pasos del procedimiento. Sotolongo 2005</b>	<b>NC 3000-3001-3002 de 2007</b>
<b>Componente I. Ambiente de Control</b>	<b>Fase 1.</b> Inicio de la auditoría del GRRHHT <b>Etapa 1.</b> Autoridad para el programa de auditoría <b>Etapa 2.</b> Organización del equipo auditor <b>Etapa 3.</b> Compromiso de todos los niveles de la organización con el proceso de auditoría que se desarrollará y con sus resultados <b>Fase 2.</b> Planeación del programa de auditoría del SGRRHHT <b>Etapa 6.</b> Evaluación del desempeño del SGRRHHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos generales                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Requisitos generales de la Norma NC 3001</li> <li>b) Implementación</li> </ul> </li> <li>• Requisitos vinculados a las competencias laborales</li> <li>• Requisitos vinculados a la organización del trabajo</li> <li>• Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado atienden el SGICH</li> </ul>
<b>Componente II. Gestión y prevención de riesgos</b>	<b>Etapa 2.</b> Organización del equipo auditor <b>Fase 2.</b> Planeación del programa de auditoría del SGRRHHT <b>Etapa 4.</b> Establecimiento del programa de auditoría <b>Etapa 5.</b> Situación actual de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo</li> </ul>
<b>Componente III. Actividades de control</b>	<b>Etapa 2.</b> Organización del equipo auditor <b>Fase 3.</b> Implementación del programa de auditoría del SGRRHHT <b>Etapa 4.</b> Establecimiento del programa de auditoría <b>Etapa 5.</b> Situación actual de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH</li> </ul>
<b>Componente IV. Información y Comunicación</b>	<b>Etapa 6.</b> Evaluación del desempeño del SGRRHHT <b>Fase 4.</b> Mejora continua <b>Etapa 7.</b> Diseño e implementación de las estrategia de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos vinculados a la comunicación institucional</li> </ul>
<b>Componente V. Supervisión y Monitoreo</b>	<b>Fase 4.</b> Mejora continua <b>Etapa 7.</b> Diseño e implementación de las estrategia de mejora <b>Etapa 8.</b> Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH</li> <li>• Requisitos vinculados a la administración de CA</li> </ul>

El Cuadro 1 refleja los puntos de contacto más importantes entre las disposiciones legales antes citadas, lo que demuestra la vigencia y actualidad del tema desarrollado en esta investigación.

### 1.8. Conclusiones del primer capítulo

- La GRRHH es un factor fundamental del éxito dentro del entorno irregular que encierra hoy al mundo empresarial, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas, por eso la GRRHH es un factor

estratégico clave del que dependen una gran parte de las organizaciones. Por lo que la gestión eficaz y efectiva constituye la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

- El análisis de la GRRHH debe hacer énfasis en la auditoría interna del SGRRHH como herramienta de evaluación y control, además de mantenerse involucradas en algún tipo de proceso formal para mejorar su desempeño, deberá auditar periódicamente su SGRRHH como vía para detectar sus principales debilidades, analizando así las políticas y prácticas propias de RRHH más adecuadas a la estrategias de la organización.
- El desarrollo del recurso humano, su utilización y coordinación, apoyado por los recursos materiales y financieros, constituye un elemento fundamental para la empresa, principalmente en las prestadoras de servicios, como lo es una instalación turística De ahí la necesidad de auditar periódicamente el comportamiento del SGRRHH y proyectarse un conjunto de políticas para mejorar el nivel de desempeño del personal en cada una de las áreas, para lograr una mayor satisfacción del cliente y con ello mejorar la competitividad de la instalación.
- El análisis de la GRRHH en Cuba ha permitido conocer cómo ha evolucionado el tema con relación a las auditorías como herramienta de evaluación y control del SGRRHH en las grandes instalaciones hoteleras. Tanto la alta dirección, como el Jefe de RRHH aún no consideran esta área como parte del proceso de diseño estratégico de la organización, aunque existan grandes evidencias sobre el avance hacia el desarrollo de una GRRHH con un enfoque proactivo y estratégico.
- La auditoría del SGRRHH en las grandes instalaciones hoteleras depende generalmente de las comprobaciones externas realizadas por diferentes instituciones del país, en dependencia del tipo de auditoría y los aspectos que se auditan, todo referente al trabajo de los RRHH.
- Se aprecia una relación favorable entre los elementos del procedimiento seleccionado para llevar a cabo la auditoría del SGRRHH, la Resolución 60 del 2011 de la CGP y la Norma Cubana 3000 sobre Capital Humano lo que evidencia la actualidad y vigencia del tema tratado en la investigación.

## *Capítulo 2*



## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SGRRHH EN EL HOTEL MELIÁ CAYO SANTA MARÍA**

### **2.1. Introducción**

Teniendo en cuenta lo expuesto en la revisión bibliográfica sobre SGRRHH y los procedimientos de auditoría para dicho sistema, se constata la necesidad de aportar soluciones a la problemática planteada.

En este capítulo se realiza el diagnóstico del SGRRHH en el Hotel Cayo Santa María. Para el desarrollo del mismo se procedió, inicialmente a realizar una caracterización del hotel con el propósito de llegar a la confección de la matriz morfológica del mismo, luego se tuvo en cuenta el análisis de los factores del entorno que en mayor medida inciden en el logro de las estrategias de desarrollo y los objetivos de trabajo de la instalación.

La información necesaria se obtuvo con la aplicación de diferentes técnicas, ejemplo: observación participativa, análisis de documentos, entrevistas, encuestas y otras.

### **2.2. Caracterización del hotel Meliá Cayo Santa María**

La caracterización de la instalación se realiza a partir de la descripción del perfil de general de la misma tomando en consideración los elementos siguientes:

Instalaciones y servicios	Modalidad en que opera
Tamaño	Categoría
Localización	Relación con el cliente
Tipología del mercado	
Tipo de propiedad	

- **Descripción del perfil general de la organización**

#### **Instalaciones y servicios**

La instalación turística Meliá Cayo Santa María es considerada como hotel porque se trata de un establecimiento que presta servicio de hospedaje a turistas extranjeros y nacionales en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con diferentes servicios que permiten la satisfacción de las expectativas de los clientes.

## **Tamaño**

El hotel cuenta con un total de 463 habitaciones por lo que clasifica en la categoría de instalación grande. De ellas 105 pertenecen al Servicio Real, único de su tipo en el cayo, elemento distintivo del hotel Meliá Buenavista. Las demás forman parte del hotel Cayo Santa María.

## **Localización**

El hotel Meliá Cayo Santa María debe su nombre al Cayo Santa María, el cual forma parte del Archipiélago Jardines del Rey. La amplia franja de arenas blancas, aguas color turquesa, limpias y cristalinas, además de una gran variedad de flora y fauna endémica hacen esta región, una zona declarada Reserva de la Biosfera y como uno de los lugares más exóticos de todo el Caribe.

Se encuentra ubicado en la cayería norte de Villa Clara, municipio Caibarién, exactamente en Cayo Santa María a 110Km/60 min de Santa Clara, capital de la provincia de Villa Clara, así como del Aeropuerto Internacional Abel Santamaría y a solo 10 Km/10 min del aeropuerto Nacional Las Brujas. Además se encuentra a 50Km de la ciudad de Caibarién de donde proviene 77 por ciento del personal que labora en esta instalación.

## **Servicio Real Meliá Buenavista**

Edificio ubicado en Punta Madruguilla, oeste Cayo Santa María, en un entorno ecológico y privilegiado, rodeado por playas, y ensenadas vírgenes.

Ambas instalaciones se encuentran situado en primera línea de playa, lo que le permite agregarle valor a los servicios que se prestan.

## **Tipología del mercado**

El motivo fundamental que mueve al mercado que visita el hotel es turístico, especialmente el segmento de familias con un poder adquisitivo medio. Otros motivos de viaje importantes lo representan las bodas y lunas de miel. El período de las estancias en el hotel Meliá es de 7 a 10 días. El precio de las habitaciones oscila entre \$468.00 y, \$408.00, el cobro se realiza en moneda libremente convertible (CUC).

El servicio Real está concebido solo para adultos mayores de 18 años con un poder adquisitivo alto, el período de estancia es mayor: de 10 a 15 días. El precio de las habitaciones está entre \$650.00 y \$444.00 CUC y se brindan servicios de lujo.

### **Tipo de propiedad**

La instalación es propiedad de la Empresa Inmobiliaria ALMEST arrendado en una administración mixta a la cadena de hoteles Meliá International (internacional) que tiene la particularidad de ser una empresa familiar y multinacional y el Grupo de Turismo Gaviota S.A.

### **Categoría**

El hotel opera durante todo el año y se considera categoría cinco estrellas, pues se observa elegancia constante, percibida desde la entrada al edificio. Posee además de las cualidades que caracterizan a un hotel cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispone de las técnicas más modernas de la hotelería, cumpliendo con los requisitos que establece la NC 127-2001, "Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico".

### **Modalidad en que opera**

La modalidad en que opera el hotel es el sistema All Inclusive (Todo Incluido), el cual se basa en el cobro total por adelantado de los servicios que posteriormente se le prestarán al cliente, es decir, éste tendrá derecho al disfrute de todas las prestaciones que se le brindan por el paquete que pagó inicialmente; facilitándose el acceso a comidas, bebidas y alojamiento.

Además, ofrece la posibilidad de reservar directo en el hotel por "Tarifa Rack".

### **Relación con el cliente**

La relación que se establece con el cliente es directa en las dos instalaciones, reafirmando en el hotel Meliá Buenavista pues el mismo ofrece un servicio de lujo.

Teniendo en cuenta la información recopilada se procede a conformar la matriz morfológica de esta instalación hotelera la cual se muestra en la Figura 9 del capítulo tres.

## **2.3. Diagnóstico de la GRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María**

Entre los elementos más importantes del entorno que inciden en el cumplimiento de las estrategias de desarrollo y objetivos del hotel se encuentran:

- Estructura y plantilla de cargos (clientes internos)
- Servicios
- Cultura organizacional
- Caracterización de los clientes externos

- Caracterización de los competidores
- Demanda turística
- Mercado de trabajo

A continuación se describen los resultados del análisis de cada uno de ellos.

- **Estructura y plantilla de cargos**

Para cumplimentar las funciones en las diferentes áreas la instalación cuenta con 483 trabajadores de ellos 361 trabajadores por contrato indeterminado y 122 por contrato determinado, agrupados en el organigrama que aparece en el Anexo 1.

La cantidad de trabajadores varía de acuerdo al nivel de ocupación por temporadas como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Plantilla escalable del Hotel Meliá Cayo Santa María (Servicio Real). Fuente: Tomado del departamento de RRHH del hotel Meliá Cayo Santa María.

CARGOS	100-90%	89-80%	79-70%	69-60%	59-50%	49-40%	39-30%	29-20%	19-10%	09-01%
Dirección	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Comercial	2	2	2	1	7	6	5	4	3	3
Grupo de Recepción	17	17	15	14	14	13	12	12	11	11
Grupo de Pisos	58	54	51	43	39	34	21	33	18	14
Calidad	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
Grupo de Alimentos y Bebidas	74	72	64	54	47	37	27	22	17	14
Brigada de Cocina	72	68	59	52	45	37	28	22	17	16
Grupo de Animación	12	12	11	9	9	9	9	8	7	7
Grupo de SPA	16	16	15	12	10	9	8	8	8	8
SSTT	24	24	24	23	23	22	21	20	18	18
Economía	14	14	14	14	14	14	14	14	11	11
RRHH	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Almacén	5	5	5	4	4	4	3	3	2	2
Compra	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Seguridad y Protección	30	30	30	29	29	29	29	29	29	29
Brigada de Jardinería	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10
<b>Total de trabajadores</b>	<b>353</b>	<b>343</b>	<b>319</b>	<b>284</b>	<b>269</b>	<b>240</b>	<b>201</b>	<b>199</b>	<b>164</b>	<b>156</b>

Tabla 2. Plantilla escalable del Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Tomado del departamento de RRHH del hotel Meliá Cayo Santa María.

CARGOS	100-90 %	89-80%	79-70%	69-60%	59-50%	49-40%	39-30%	29-20%	19-10%	09-01%
Dirección	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Grupo de Mayordomía	14	13	9	9	7	6	5	4	3	3
Grupo de Recepción	11	11	11	11	11	8	8	8	8	8
Grupo de Habitaciones	32	29	26	24	22	19	17	15	12	10
Grupo de Alimentos y Bebidas	29	24	22	20	18	15	13	11	11	10
Brigada de Cocina	32	32	32	27	27	24	20	19	19	17
Grupo de Animación	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Grupo de SPA	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
SSTT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Almacén	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Seguridad y Protección	19	19	19	19	19	19	17	17	17	17
Brigada de Jardinería	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Total de trabajadores</b>	<b>168</b>	<b>159</b>	<b>149</b>	<b>139</b>	<b>133</b>	<b>120</b>	<b>109</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>94</b>

Las tablas anteriores ofrecen la información sobre la cantidad mínima de trabajadores que se necesitan para ejecutar los procesos en consecuencia con el nivel de ocupación de la instalación y garantizar la gestión en aras de cumplir con la satisfacción del cliente en correspondencia con la misión y visión de la organización.

En consecuencia con lo anterior se estructura la composición de la plantilla de trabajadores de forma tal que la mayor cantidad de trabajadores corresponden a la categoría de servicios. (Ver Figura 2)

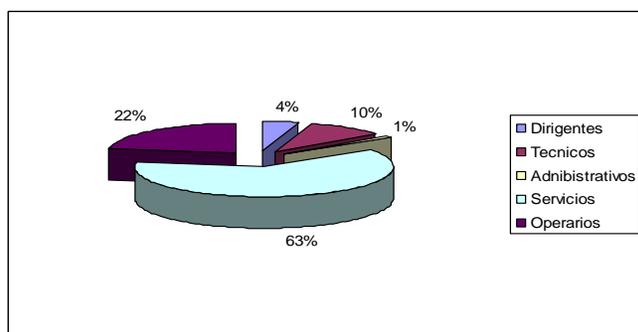


Figura 2. Desglose por Categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 representa el desglose de los trabajadores por edades constatando que el mayor por ciento se encuentra por debajo de 45 años, pudiéndose catalogar a los trabajadores como jóvenes e ideales para ejecutar los procesos.

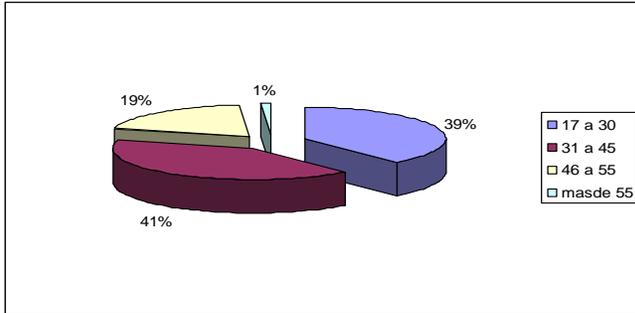


Figura 3. Desglose por grupo de edades. Fuente: Elaboración propia

Otro elemento que caracteriza la fuerza de trabajo del hotel es que la cantidad de mujeres supera ampliamente a los hombres, como se aprecia en la Figura 4.

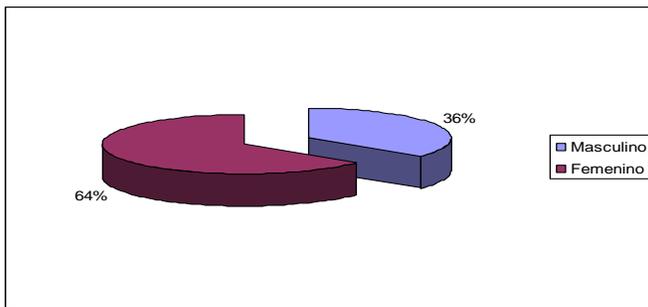


Figura 4. Desglose por sexo. Fuente: Elaboración propia

Cumpliendo con las indicaciones del gobierno y el partido sobre la composición étnica e los trabajadores, se evidencia que el mayor por ciento de ellos corresponden a las razas negras y mestizas

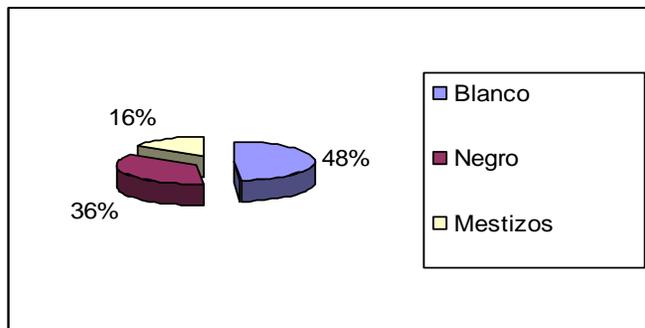


Figura 5. Desglose por composición étnica. Fuente: Elaboración propia

También es importante destacar que el nivel de escolaridad de los trabajadores está acorde con las funciones a ejecutar en cada puesto de trabajo pues el mayor por ciento posee en el nivel medio de educación.

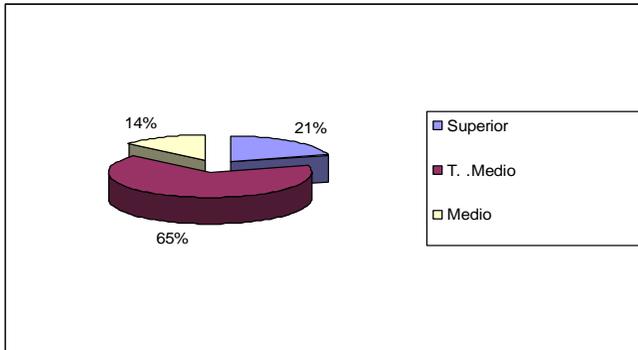


Figura 6. Desglose por nivel educacional. Fuente: Elaboración propia

Representa una ventaja para el hotel en el cumplimiento de la disciplina y toda la legislación vigente, así como mantener un estricto sistema de control al contar con el 32% de los trabajadores ingresados en las filas del PCC y de la UJC.

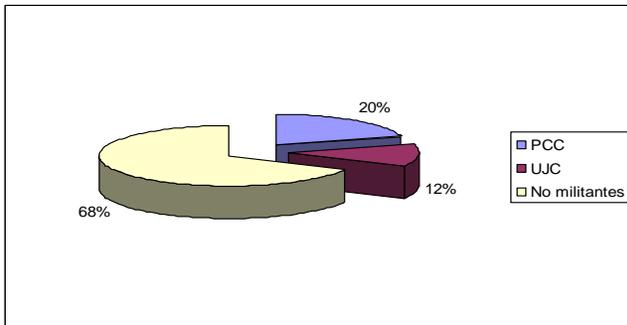


Figura 7. Desglose por integración política. Fuente: Elaboración propia

El salario medio de los trabajadores es de \$477.32 más los pagos que se ejecutan por concepto de norma financiera y pago de la estimulación que establece la modalidad del Todo Incluido.

- **Servicios**

### **Hotel Meliá Cayo Santa María**

Esta instalación está compuesta por 27 bungalows de habitaciones de dos plantas. Sus 358 habitaciones ofrecen un alto confort necesario para una estancia placentera, con terraza, aire acondicionado, televisión con cable, teléfono con línea directa, minibar surtido, baño completo, secador de pelo y caja de seguridad. De ellas 28 tienen vista mar, 2 suites, 3 habitaciones para minusválidos y las demás Standard.

El hotel cuenta además con un amplio SPA que incluye sauna y masaje; espectacular piscina exterior con jacuzzi y gimnasio, rodeada de jardines de exótica vegetación; dispone de un amplio programa de animación con distintas actividades diurnas y nocturnas tanto para adultos como para niños, que tienen como objetivo fundamental lograr que el cliente disfrute plenamente de sus vacaciones. Tiene además una gastronomía acorde a lo establecido para una correcta prestación de los servicios y satisfacción de los clientes, la cual cuenta con 10 puntos de venta que son Lobby bar, Aqua Bar, Snack bar, el Bar Playa, Restaurante Buffet, Restaurante Ranchón Playa, Restaurante Italiano, Restaurante Mediterráneo, Restaurante Japonés, Restaurante Francés.

### **Servicio Real Meliá Buenavista**

Es un resort con 105 habitaciones clasificadas de la forma siguiente:

- Junior suite servicio real (62)
- Junior suite vista mar servicio real (14)
- Junior suite prime vista mar servicio real (24)
- Suite romance servicio real (2)
- Suite prime vista mar servicio real (2)
- Villa Zaida del Río servicio real (1)

Todas poseen el confort acorde a lo requerido para un servicio de lujo. Cuenta con servicio de mayordomía que lo distingue por la atención personalizada a los clientes, 3 restaurantes a la carta con menú diferenciado, 2 bares: uno en la piscina y otro en una de las playas, el lobby bar, servicio de Room Service las 24 horas y servicio de minibares.

Es importante destacar el edificio independiente con SPA, gimnasio y salón de belleza donde se presta un amplio menú de servicios por personas calificadas que cuidan el más mínimo detalle, empleando productos totalmente profesionales de la marca de Germaine de Capuccini para los tratamientos, con el propósito de que las damas y los caballeros se olviden de todo y sólo piensen en sí mismos.

Las actividades recreativas se caracterizan por una programación en piscina y playa variada y tranquila, excursiones ecológicas, clases de yoga, español y profesor de tenis, además pueden utilizar las bondades de un punto náutico, realizar actividades de Buceo y Pesca de forma directa en la Marina de Cayo Las Brujas.

- **Cultura organizacional**

Para identificar, conocer los valores y los rasgos que caracterizan la cultura organizacional se aplicaron encuestas (Ver anexo 2 y 3) a 253 trabajadores, arrojaron los resultados que se muestran en los Anexos 4, 5 y 6. En la tabla 3 se clasifica la muestra seleccionada.

Tabla 3. Tamaño de la muestra de cada estrato en el Hotel Meliá Santa María Fuente: Elaboración propia.

<b>Categorías Ocupacionales</b>	<b>NH</b>	<b>Sexo</b>	<b>NH</b>	<b>Edad</b>	<b>NH</b>
Operarios	62	Hombres	97	17 - 29	93
Técnicos	21			30 - 45	106
Administrativos	2			46 - 55	50
Servicio	149	Mujeres	156	56 - 60	3
Dirigentes	19			Más de 60	1
<b>Total</b>	<b>253</b>		<b>253</b>		<b>253</b>

**Valores organizacionales.** Los resultados obtenidos expresan como tendencia que los valores que la dirección promueve entre sus trabajadores y con los cuales estos se identifican son: honradez, patriotismo, responsabilidad, orientación al cliente, preocupación por la calidad del servicio y espíritu de colaboración.

**Filosofía gerencial.** La mayoría de los directivos cataloga su estilo de dirección como participativo, sin embargo, el 20% de los trabajadores plantean que raras veces, el 17% solo a veces y el 47% se piden y ponen en práctica sus ideas.

**Clima laboral.** Se observan diferencias entre las opiniones de directivos y subordinados, por ejemplo, los primeros opinan que existe labor de equipo y los trabajadores opinan lo contrario 13%. Con relación a la comunicación el 18% de los trabajadores opinan que la comunicación fluye hacia abajo.

- **Caracterización de los clientes externos**

Los principales clientes externos que visitan el hotel provienen de: Canadá, Inglaterra y Alemania, teniendo en estos momentos alta aceptación en el mercado Argentino, dentro de sus preferencias buscan el sabor de las comidas cubanas, la amabilidad del personal, la puesta de sol, la cual se ha convertido en un espectáculo que ha logrado gran impacto en los clientes como una de las experiencias en Cuba. Generalmente son clientes de la tercera edad en busca de un ambiente tranquilo y agradable en hoteles de familia.

- **Caracterización de los competidores**

La instalación cuenta con gran cantidad de competidores en la cayería. Entre los mas importantes se encuentran: el hotel Iberoestar Ensenachos, Barceló Estrella I, Memories Estrella II, Marca Propia Dunas V, y Meliá las Dunas, constituyendo este último el principal competidor por contar con una infraestructura que le permite ofertar mayor variedad y cantidad de servicios.

- **Demanda turística**

En cuanto a la demanda turística se constata que en la temporada alta el hotel ha logrado alcanzar un 100 % de ocupación, y en la temporada baja el nivel de ocupación se ha comportado al 49% como promedio. En lo meses de verano alcanza una ocupación clasificada como media alta entre un 57 y 60%, fundamentalmente con el auge del turismo nacional lo que verifica que las ofertas del servicio tiene buena aceptación en el mercado tanto internacional como nacional.

### **Mercado de trabajo**

La fuerza de trabajo necesaria para la prestación de servicio la garantiza la Oficina de Empleo de la Delegación Centro Gaviota S.A, la cual es la encargada de reclutar y procesar el personal necesario para formar parte de la reserva, la dirección del hotel participa en la selección y contratación del personal en dependencia de las necesidades. Esta actividad se ha visto afectada por la apertura de otras instalaciones hoteleras que ha demandado una mayor cantidad de fuerza de trabajo por lo que en muchas ocasiones han sido insuficientes las ofertas de los RRHH con los requisitos necesarios para ocupar diferentes puestos de trabajo.

## **2.4. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación para el Área de Resultado**

### **Clave (ARC): RRHH**

Del análisis realizado al documento de la planeación estratégica del hotel se pune en evidencia que se realiza la planeación a largo plazo, está definida la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización, así como la desagregación de esta estrategia para el área funcional de RRHH. No obstante se evidencian algunas incongruencias en la relación que debe manifestarse entre la estrategia empresarial y las políticas y prácticas de RRHH. A continuación se presenta la misión, visión y objetivos del departamento de RRHH.

## **2.5. Misión del departamento de RRHH**

Es el encargado de garantizar la fuerza de trabajo necesaria de la instalación, logrando un desarrollo integral y competente en la GRRHH y la atención eficiente a los trabajadores, donde los mismos encuentran confianza y seguridad para sus problemas, contando para ello con un equipo de profesionales, capaces de prestar un servicio elevado y con gran sentido de pertenencia.

### **• Visión del departamento de RRHH**

Se distingue por valorar las necesidades, ideas e individualidades de sus trabajadores, actuando con profesionalismo y guiados por los más altos estándares de conducta ética. Caracterizados por transmitir un alto compromiso de trabajo entre sus clientes internos, dotando a los mismos de una alta motivación y un elevado sentido de pertenencia.

### **• Objetivos de trabajo del departamento de RRHH**

1. Alcanzar mayor eficiencia en los indicadores económicos relacionados con los RRHH, logrando el gasto de salario por peso de ingreso y los gastos complementarios de fuerza de trabajo se enmarquen por debajo de la media del grupo.
2. Elevar la preparación técnico – profesional, política - ideológica de los trabajadores que prestan servicios directo al cliente.
3. Preparar a los cuadros en los contenidos básicos no vencidos.
4. Lograr que el 100 % de los entrenadores estén acreditados por FORMATUR
5. Garantizar fuerza de trabajo calificada sobre la base de una eficiente selección. Teniendo en cuenta la composición étnica y la incorporación de mujeres en las diferentes plazas.
6. Perfeccionar el procedimiento de atención al hombre.
7. Actualizar de forma sistemática los riesgos laborales en todas las áreas

Se puede apreciar que tanto la misión y la visión del departamento de RRHH presentan deficiencias en su concepción y redacción por lo que se realiza una propuesta que se presenta en el capítulo tres. Los objetivos estratégicos no tienen la visión de continuidad, algunos son muy generales y fundamentalmente no expresan como deben medirse en el tiempo.

### **2.5.1. Resumen del diagnóstico**

La información resultante de la caracterización de la instalación y del diagnóstico al SGRRHH permitió identificar las variables que contribuyen al logro de los objetivos de trabajo y también las variables que obstaculizan el desarrollo exitoso del proceso, verificando la necesidad de aplicar un procedimiento de auditoría interna a dicho sistema de gestión.

#### **Aspectos positivos:**

- Matriz morfológica
- Promedio de trabajadores por debajo de 45 años
- Demanda turística favorable
- Exclusividad en el servicio del Meliá Buenavista

#### **Aspectos negativos:**

- Existencia de hoteles que ofertan mayor variedad y cantidad de servicios
- Insuficiente reserva laboral calificada
- Deficiencias en la concepción y redacción de misión y visión, objetivos estratégicos no tienen la visión de continuidad, generales y no cuantificables
- Diferencias entre las opiniones de directivos y subordinados en cuanto a la filosofía gerencial y el clima laboral.

### **2.6 Conclusiones del segundo capítulo**

- El diagnóstico realizado al SGRRHH arrojó la información necesaria para identificar las variables que contribuyen al logro de los objetivos de trabajo y también las variables que obstaculizan el desarrollo exitoso del proceso, verificando la necesidad de aplicar un procedimiento de auditoría interna a dicho sistema de gestión.
- Dicho procedimiento específico, unido al sistema de indicadores seleccionados, constituye un valioso instrumento metodológico para la captación, presentación, análisis y toma de decisiones en una instalación turística grande.
- La evaluación del desempeño del SGRRHHT, 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 RRHH, permite la identificación adecuada de aquellas debilidades actuales que presenta el SGRRHHT y que constituyen aquellos procesos y políticas que se convierten en objetos potenciales de mejora.

- Se hace necesario realizar una auditoría interna del desempeño del SGRRHHT para el hotel objeto de estudio coherente con las características del mismo en dependencia de las variables diagnosticadas relacionadas con el tamaño, tipología y modalidad con que opera la instalación.

## *Capítulo 3*



## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH EN EL HOTEL MELIÁ CAYO SANTA MARÍA**

### **3.1. Introducción**

Con el objetivo de validar la aplicación práctica del procedimiento de auditoría interna del SGRRHHT para pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras en una instalación grande, se seleccionó el hotel Meliá Cayo Santa María, como entidad representativa del universo a investigar seleccionado. A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada uno de las fases, etapas y pasos que integra el procedimiento.

### **3.2. Procedimiento para desarrollar la auditoría del SGRRHH en el Hotel Meliá Cayo Santa María**

Para el desarrollo de la auditoría interna del SGRRHHT se seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (2005) con el objetivo de potenciar de su generalización, en una instalación turística hotelera grande. 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 cuatro (4) fases generales que implican, a su vez, un conjunto de ocho (8) etapas con sus pasos correspondientes (ver Figura 8).

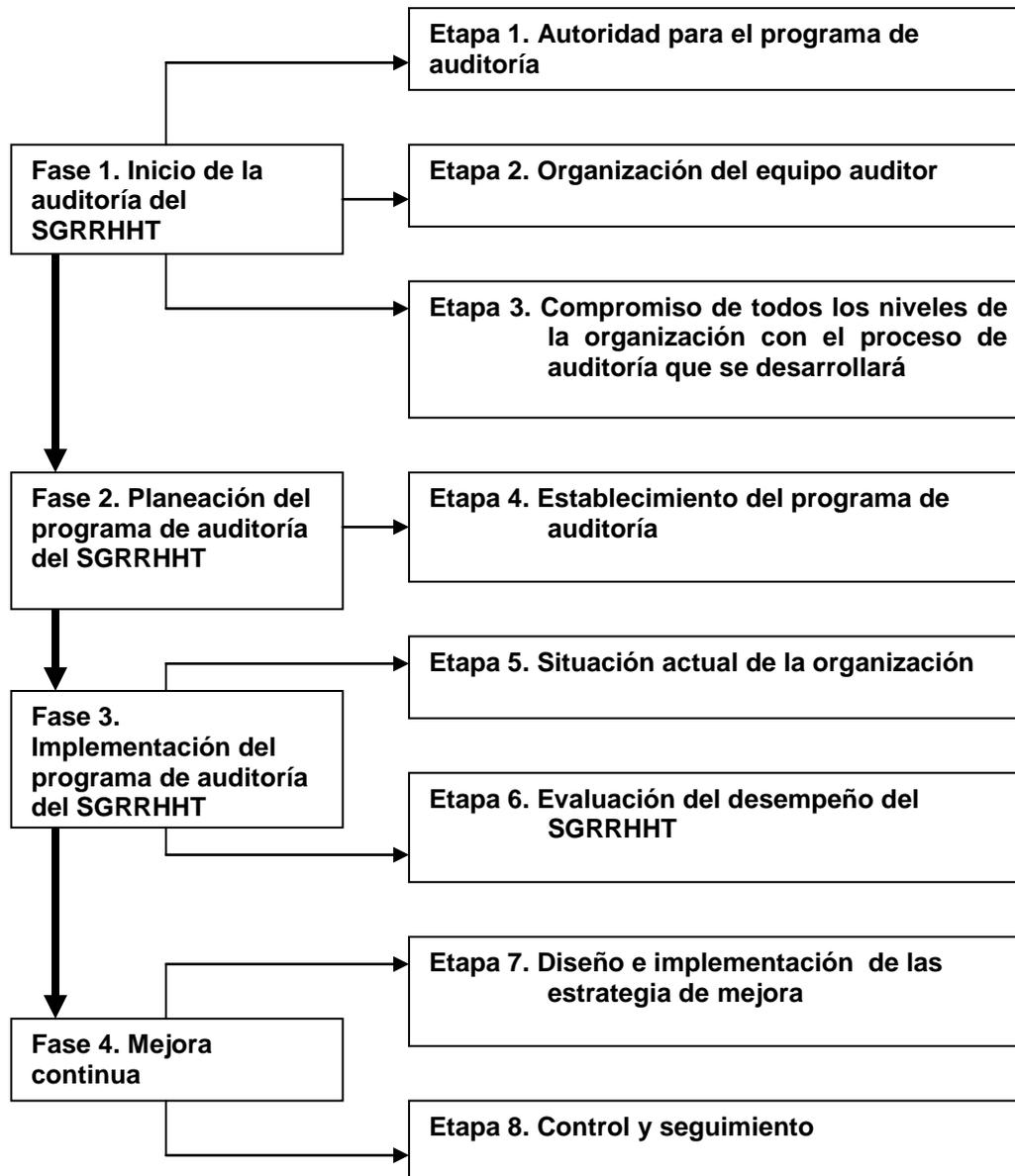


Figura 8. Procedimiento para la auditoría interna del SGRRHHT en instalaciones turísticas hoteleras. Fuente: Tomado de Sotolongo Sánchez (2005)

### **Fase 1: Inicio de la auditoría interna del SGRRHH**

El objetivo de esta fase es lograr desde el inicio la preparación del equipo auditor y de los trabajadores implicados; está compuesta por tres (3) etapas:

#### **Etapa 1. Autoridad para el programa de auditoría**

Para lograr un buen desarrollo del programa de auditoría la alta dirección de la organización deberá otorgar la autoridad para la gestión del programa de auditoría interna del SGRRHHT.

## **Etapa 2. Organización del equipo auditor**

En esta etapa debe designarse el líder del equipo, que es el responsable de organizar, coordinar y dirigir a las personas del equipo auditor que participarán en la auditoría interna del SGRRHHT; es decir, es el encargado de gestionar dicho programa de auditoría. El tamaño del equipo depende de: los objetivos, el alcance y la duración de la auditoría, del tamaño de la instalación; las competencias esenciales del equipo auditor para conseguir los objetivos de la auditoría; la necesidad de evitar conflictos de intereses y la capacidad de los miembros del equipo auditor para interactuar eficazmente con el auditado y trabajar conjuntamente.

Se aconseja, como una primera aproximación, que la composición del equipo auditor debe ser como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Tamaño del equipo auditor. Fuente: Tomado de Sotolongo Sánchez (2005)

<b>Tamaño de la instalación turística hotelera</b>	<b>Miembros del equipo auditor</b>
Pequeña	1-3
Mediana	3-5
Grande	$\geq 5$

## **Etapa 3. Compromiso de todos los niveles de la organización con el proceso de auditoría que se desarrollará y con sus resultados**

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 la alta dirección hasta el nivel operativo.

### **Fase 2: Planeación del programa de auditoría interna del SGRRHH**

El propósito de esta fase es establecer los objetivos, el alcance y los recursos necesarios para el programa de auditoría.

## **Etapa 4. Establecimiento del programa de auditoría interna del SGRRHH**

Los pasos a desarrollar en esta etapa son cinco (5) donde se analiza:

- los objetivos, alcance y asignación de recursos;
- el establecimiento del contacto inicial con el auditado;
- la asignación de tareas al equipo auditor;
- la preparación de los documentos de trabajo; y por último
- la comunicación del programa de auditoría.

### **Fase 3: Implementación del programa de auditoría interna del SGRRHH**

El objetivo de esta fase es resumir, de forma sintética, la situación interna de la organización y de su entorno.

#### **Etapa 5. Situación actual de la organización**

##### **Paso 5.1. Análisis de factores externos e internos**

###### **Análisis de factores externos**

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

###### **Análisis de los factores internos**

El propósito de este paso es obtener una descripción y un perfil general de la organización objeto de estudio, de manera tal de conocer a primera vista las particularidades organizativas y funcionales de la organización y familiarizarse con su ámbito de actuación.

Para ello, se examinan mediante diferentes encuestas (ver Anexos 2 y 3) los factores internos siguientes: el perfil general de la organización, la estructura organizativa y la plantilla de cargos, la caracterización de los servicios turísticos y de la cultura organizacional que prevalece en la organización.

##### **Paso 5.2. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación para el ARC: RRHH**

Uno de los aspectos que caracterizan el modelo de la dirección estratégica de RRHH es la preocupación por la vinculación del área con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor este recurso. (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003).

#### **Etapa 6. Evaluación del desempeño del SGRRHH**

En esta etapa se lleva a cabo el paso de evaluación del desempeño del SGRRHHT a través del cálculo de indicadores.

##### **Paso 6.1. Formulación de los indicadores de auditoría interna del SGRRHH**

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).

El procedimiento seleccionado incluye la propuesta de un conjunto de indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y de gestión (ver Anexo 7) que permite evaluar integralmente el desempeño del SGRRHH (Sotolongo Sánchez & Hernández Pérez, 2003 /a/ y Sotolongo Sánchez & Hernández Pérez, 2004 /a/; /b/; /c/ y /d/).

### **Paso 6. 2. Medición del estado actual**

Luego de realizado el diseño del sistema de indicadores, se debe proceder a su medición; esto permite obtener una valoración del desempeño del SGRRHHT que, conjuntamente con la información obtenida del diagnóstico interno y externo, permiten determinar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de RRHH.

#### **Determinación del marco muestral**

Para lograr la representatividad de la población en la muestra tomada, se debe tener en cuenta que esta ofrezca fidelidad y exactitud en la información recopilada; para ello son de gran utilidad los criterios de Cochram (1999), De Veaux (2001) y Hernández Orallo (2002), (Ver anexo 8).

#### **• Cálculo de los indicadores**

Se trata en lo esencial de cuantificar el conjunto de indicadores seleccionados en la presente investigación según fórmulas que aparecen en el Anexo 7.

### **Paso 6.3. Evaluación de los resultados**

En este paso se realiza la evaluación de los resultados a partir de comparar los resultados observados en los indicadores con los niveles de referencia. De acuerdo con los resultados obtenidos, tanto del análisis cualitativo como cuantitativo de los indicadores y las políticas y prácticas de RRHH, se procederá a determinar la coherencia interna entre ellas y su adecuación con la estrategia empresarial.

### **Fase 4. Mejora continua**

El objetivo de esta fase es diseñar e implementar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de RRHH, sugiriendo el procedimiento específico que se muestra en el Anexo 9.

#### **Etapas 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, así como elaborar el informe de auditoría.

#### **Etapas 8. Control y seguimiento**

Esta etapa incluye, de hecho, el control y el seguimiento de los resultados de la auditoría interna del SGRRHHT. Consiste en establecer revisiones periódicas para detectar

posibles cambios en la estrategia empresarial y en las políticas de RRHH, de forma tal que estas políticas respondan a los objetivos estratégicos de la instalación turística hotelera.

### **3.3. Aplicación del procedimiento seleccionado para realizar la auditoría al SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María**

#### **3.3.1 FASE 1: INICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH**

Luego que la dirección del hotel otorgó la autoridad para la ejecución del programa de auditoría interna del SGRRHHT, se procedió al cumplimiento de esta fase como estaba previsto. Se realizó la selección del líder y de los miembros del equipo auditor, para estos fines, quedando integrado por (5) cinco trabajadores por ser clasificado el hotel de objeto de estudio como una instalación grande (ver Tabla 5). Finalmente, se desarrollaron exitosamente tres talleres de sensibilización, donde se definieron los riesgos más importantes que pudieran afectar el cumplimiento del programa de auditoría, según la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, lo que permite estar preparados para los posibles errores en se pudiera incurrir. (Ver Cuadro 2)

Tabla 5. Composición del Grupo Auditor. Fuente: Elaboración propia.

<b>Cargo que ocupan</b>	<b>Años de experiencia</b>
Auditor Interno	5
Especialista de calidad	5
Director de Área Asistente	3
Especialista C en Gestión Económica	5
Especialista B de RRHH	10

Los integrantes del equipo auditor reúnen los requisitos de conocimiento y experiencia que se requieren para proceder a desarrollar la auditoría al SGRRHH en el hotel Meliá Cayo Santa María.

Cuadro 2. Plan de prevención de riesgos. Fuente: Tomado de Resolución 60 de 2011.

No.	Actividad	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
1	Auditoría	Que el equipo auditor no cumpla con el objetivo de la auditoría	No aplicar todos los pasos del procedimiento	Controlar que no se violen los pasos del procedimiento de auditoría	Director adjunto	Jefe del equipo auditor	Diaria
			No aplicar suficientes técnicas para la búsqueda de información	Verificar la aplicación de técnicas para la búsqueda de información	Director adjunto	Jefe de RRHH	Al finalizar cada fase
			Inadecuado procesamiento de la información obtenida	Solicitar informes parciales de los resultados obtenidos	Director adjunto	Asesor jurídico	Al finalizar cada fase
2	Dirección	Los directivos no apoyan el proceso de auditoría	Rechazo al proceso de auditoría	Controlar el cumplimiento del programa de auditoría	Director adjunto	Director de área	Al comienzo de la auditoría  Al culminar cada Fase según programa
			Omisión y/o adulteración de datos e información	Comprobar que los directivos y mandos intermedios aporten la información solicitada	Director adjunto	Director de área	Al culminar cada Fase según programa

### **3.3.2 FASE 2: PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH**

#### **Etapa 4. Establecimiento del programa de auditoría interna del SGRRHH**

Luego de establecer el contacto inicial con los auditados, el líder del equipo auditor les informa sobre la composición del equipo auditor, la duración de la auditoría y le solicitó el acceso a los documentos pertinentes para la auditoría interna del SGRRHHT. Posteriormente, el líder del equipo, le asignó las tareas a cada uno de sus miembros. Finalmente, cada miembro del equipo auditor 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 a realizar.

### **3.3.3 FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DEL SGRRHH**

Esta fase permitió la implementación del programa de auditoría interna del SGRRHHT, a través de la caracterización del hotel objeto de estudio y de su entorno, lo que permitió evaluar el desempeño actual del SGRRHHT del hotel Meliá Cayo Santa María.

#### **Etapa 5. Situación actual de la organización**

Esta etapa se desarrolló en el capítulo 2.

##### **Paso 5.1. Análisis de factores externos e internos**

Del análisis de los factores internos y externos que se llevo a cabo en el capítulo anterior, permite conformar la matriz morfológica del hotel Meliá Cayo Santa María. La misma se muestra en la Figura 9. Se puede apreciar que la instalación se encuentra bien enfocada en cuanto al mercado y la modalidad en que opera.

Aspecto		Variante de clasificación					
Instalaciones y servicios		Hotel	Motel		Hostal	Villa	Aparta hotel
Tamaño		Pequeño (menos de 100 habitaciones)			Medio (entre 100 y 300 habitaciones)		Grandes (300 habitaciones)
Localización	Ciudad	Playa			Montaña		Carretera
		Primera línea	Segunda línea				
Topología del mercado	Motivos del viaje	Turístico	Comerc.	Residenciales	De Convenciones		Tipo Resorts
	Poder adquisitivo	Masa			Calificados o de lujo		
Período de estancia		Cortas (menos de 1 semana)		Medias (entre 8 y 15 días)		Largas (mas de 15 días)	
		Independientes				Miembros de asociaciones o cadenas	
Tipo de propiedad		Nacional	Internac.	Contrato de Administración	Franquicia	Contrato de Referencia	Arrendamiento
		1	2	3	4	5	Paradisus
Modalidad en que opera		Todo Incluido			Tradicional (pago directo)		
		Directa		Indirecta		Mixta	

Figura 9: Matriz morfológica del Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia.

### Paso 5.2. Análisis de la estrategia empresarial y su derivación para el ARC: RRHH

#### 3.4 Misión del departamento de RRHH

##### Propuesta

Somos un departamento que garantiza la planificación, organización y control de los RRHH del hotel, así como la seguridad y salud a la que tiene derecho cada trabajador para satisfacer sus demandas, contando para ello con profesionales capaces de

responder a las exigencias y expectativas con transparencia, calidad y máxima responsabilidad.

- **Visión del departamento de RRHH**

### **Propuesta**

Nos distinguimos por la profesionalidad, ética, sentido de pertenencia del equipo de trabajo y compromiso ante las más exigentes tareas, capaces de promover en nuestros clientes internos; seguridad y motivación, con el propósito de ser un colectivo de reconocido prestigio en la hotelería y el turismo.

- **Objetivos de trabajo del departamento de RRHH**

Para conocer, hasta qué 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 y revisiones de documentos, con el objetivo de conocer los factores internos y externos que más incidencia tienen en el éxito o fracaso de la misión del hotel y que constituyen una guía para el diagnóstico. A continuación se ofrece una relación de estos factores.

### **Factores internos**

- **Fortalezas:**

1. Cumplimiento de los estándares de calidad según la categoría Cinco Estrellas
2. Posición geográfica privilegiada e infraestructura para el turismo de familia con amplia variedad de bares y restaurantes
3. Equipo de animación completo y con la preparación necesaria.
4. Existencia de distintas categorías de habitaciones en la instalación.
5. Posicionamiento del mercado Canadiense y crecimiento en los mercados Británico y Alemán.

- **Debilidades:**

1. Deficiencias en el desarrollo de algunos procesos en temporada alta por falta de personal calificado.
2. Necesidad de inversiones en mantenimiento de las instalaciones.
3. Los trabajadores directos en la atención del cliente no tienen un buen dominio idiomático en relación con los mercados potenciales y en crecimiento.

## **Factores externos**

### **• Oportunidades:**

1. Crecimiento del Segmento de familias.
2. Presencia de Hoteles de la compañía en el entorno y de varias playas cercanas de magnífica calidad, cuyos clientes tienen la oportunidad de visitar.
3. Desarrollo del potencial cultural cubano con la presencia de la UNEAC y ministerio de cultura.
4. Desarrollo de instalaciones extra hoteleras que aportan valores añadidos a la zona.
5. Mejora de la red de comunicación y de viales con sus señalizaciones.

### **• Amenazas:**

1. Lejanía de los trabajadores del hotel.
2. Crecimiento de otros Polos Turísticos internacionales en zona del Caribe unido a la dependencia de los mercados de larga distancia.
3. Insuficiente reserva laboral calificada.
4. Condiciones climáticas que afectan a la instalación y presencia de vectores que crean malestares en los clientes.
5. Problemas de abastecimiento y prestaciones de servicios externos. Alto costo de los mismos.
6. Excesivo riesgo concentrado en el mercado Canadiense y Británico en el polo

Una vez analizadas las variables a través de la matriz de impacto cruzado, se puede apreciar que entre las principales debilidades y amenazas que inciden en el logro de los objetivos de hotel Meliá Cayo Santa María se encuentran las siguientes:

**Debilidades:** Deficiencias en el desarrollo de algunos procesos en temporada alta por falta de personal calificado y la necesidad de inversiones en mantenimiento de las instalaciones.

**Amenazas:** Desarrollo de otros centros turísticos en el polo unido al incremento de otros polos turísticos tanto a escala nacional como internacional; así como la falta de personal calificado en la reserva y la lejanía de los trabajadores del hotel

La técnica de análisis de las variables del entorno organizacional de manera cruzada permite definir qué tipo de estrategias se deben trazar para cumplir con la misión asignada. En este caso se deben aplicar estrategias defensivas que permitan atenuar la incidencia del desarrollo de otros centros turísticos en el polo unido al incremento de

otros polos turísticos tanto a escala nacional como internacional; así como la falta de personal calificado en la reserva y la lejanía de los trabajadores del hotel, así como superar las deficiencias en el desarrollo de algunos procesos en temporada alta por falta de personal calificado y la necesidad de inversiones en mantenimiento de las instalaciones. De esta forma se podrán aprovechar las oportunidades, potenciando las fortalezas.

Luego entonces, resulta necesario priorizar las políticas referidas a la gestión de los recursos humanos en el hotel sobre todo aquellas relacionadas con la formación del personal.

### **Propuesta de objetivos teniendo en cuenta el resultado del análisis de las variables a través de la matriz DAFO**

1. Garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la GRRHH.

Criterios de Medidas

- Gastos de salario por peso de ingreso inferior a 0.19.
- Promedio de trabajadores inferior a 473
- Elevar la preparación técnica y profesional de los trabajadores directos en un 10% por encima del pasado año.
- Lograr que el 90% de los trabajadores como promedio participen activamente en acciones y/o actividades que promuevan su preparación ideológica.
- Lograr que el 100% de los trabajadores previstos para entrenadores estén acreditados por FORMTUR.
- Lograr que el 100% de la fuerza de trabajo contratada esté debidamente calificada para el puesto de trabajo que se contrata, que el 40% como promedio sea de R/N.
- Garantizar que las contrataciones a las personas interesadas se realicen sin distinción de sexo, independientemente de la plaza que vayan a ocupar.
- Perfeccionar el procedimiento de atención al hombre

2. Alcanzar estándares superiores en la Seguridad y Salud de los trabajadores.

Criterios de medidas

- Mantener en cero el índice de accidentalidad.
- Actualizar en el 100% de las áreas del hotel el levantamiento de riesgos laborales, incorporando aquellos no previstos y omitiendo los ya solucionados.

3. Perfeccionar la política de cuadro, su preparación en los contenidos no vencidos y la política ideológica, sobre la base de los requerimientos indicados por Gaviota S.A.

Criterios de medidas

- Cumplir con la estrategia de superación de cuadros y reservas.
- Garantizar la rotación de los cuadros y las reservas según plan individual.
- Aplicar la política e cuadros según indicaciones del Grupo Gaviota S.A.

### **Etapas 6. Evaluación del desempeño del SGRRHH**

La evaluación del desempeño actual del SGRRHHT se realizó a partir del cálculo de los indicadores que propone el procedimiento de auditoría seleccionado para estos fines. Las encuestas para obtener la información necesaria para el cálculo de los indicadores fueron aplicadas a un total de 253 trabajadores de un total de 483 trabajadores lo que representa un 52 %, realizándose para ello un muestreo estratificado proporcional para estudiar los procesos de interacción dinámica entre jefes y subordinados (ver Tabla 3).

Los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores se resumen en las Tablas 7, 8, 9 y 10. En este caso como la auditoría se realizó por primera vez en esta instalación y no contarse con la información de períodos anteriores acerca de estos indicadores, sus valores se compararon con los niveles de referencia fijados en el Anexo 10.

Según se puede apreciar en la Tabla 6, en el período analizado hubo un aumento de la productividad, por lo que aumenta el promedio de trabajadores en el período, no afectando así los indicadores de eficiencia del departamento y a su vez de la unidad.

Tabla 6. Resultados de los indicadores para evaluar la eficiencia del SGRRHH en el Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia

Indicadores de eficiencia	UM	Resultados obtenidos	
		Plan	Real
Fondo de salario	MP	903 086.57	893 747.31
Gasto de salario / Peso de ingresos	PESOS	0.19	0.17
Promedio de trabajadores	UNO	473	476
Productividad	MP	4 486.08	4 847.76

El análisis de los resultados que se muestran en la tabla 7 permitió constatar problemas tanto con el grado de satisfacción, con las condiciones de trabajo, así como con el grado de satisfacción en cuanto a la estimulación material. Otro aspecto a destacar es la imposibilidad de determinar el grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño pues el modelo no contempla este aspecto en su concepción. No existe

una correcta sensibilidad sobre la importancia de la evaluación mensual de los trabajadores ya que este no es usado en el 100 % de los evaluadores correctamente como una herramienta de trabajo que permita el desarrollo del personal y establecer las políticas adecuadas para su formación y capacitación sobre aquellos temas que han sido desfavorables y que hoy se puedan resolver. Se concluyó sobre la necesidad de priorizar en el hotel aquellas políticas referidas al sistema de permanencia y desarrollo de los RRHH.

Tabla 7. Resultados de los indicadores para evaluar la eficacia del SGRRHH en el “Hotel Meliá Cayo Santa María” Fuente: Elaboración propia

<b>Indicadores de eficacia</b>	<b>Resultados obtenidos (en %)</b>
Índice de rotación de personal	0.82
Índice de ausentismo laboral	0.49
Fidelización del cliente interno	93
Grado de satisfacción con la formación recibida	81
Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo	58
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño	53
Grado de satisfacción con la estimulación material	50
Grado de satisfacción con la estimulación moral	60
Satisfacción del cliente externo	91

Tabla 8. Resultados de los indicadores para evaluar la efectividad del SGRRHH en el Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia

<b>Indicadores de efectividad</b>	<b>Resultados obtenidos (en %)</b>
<b>Ingreso de Recursos Humanos</b>	
Grado de cumplimiento del proceso de selección.	49
Grado de cumplimiento del proceso de contratación.	49
<b>Permanencia y desarrollo del Recurso Humano</b>	
Índice de accidentalidad	-----
Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo	58
Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño	53

Tabla 9. Resultados de los indicadores de gestión para las políticas y procesos propios del SGRRHH en el Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia.

<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>UM</b>	<b>Resultados</b>
Tasa de plantilla masculina	%	36
Tasa de plantilla femenina	%	64
Proporción de trabajadores graduados de primaria	%	0
Proporción de trabajadores graduados de nivel medio	%	65
Proporción de trabajadores graduados de bachiller	%	14
Proporción de trabajadores graduados universitarios	%	21
Proporción de trabajadores entre (56-60) años	%	1
Proporción de trabajadores entre (46-55) años	%	19
Proporción de trabajadores entre (30-45) años	%	41
Proporción de trabajadores menores de 29 años	%	39
Proporción de trabajadores vinculados al servicio	%	63
Proporción de administrativos	%	1
Proporción de operarios	%	10
Proporción de técnicos	%	22
Proporción de dirigentes o índice de jerarquización	%	4
Proporción de personal directo	%	82,50
Proporción de personal indirecto	%	4,28
Índice de personal de apoyo	-	13,22
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados muy mal	%	15
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de mal	%	65
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de bien	%	20
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de muy bien	%	60
Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la selección	%	60
Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la formación	%	60

El resultado de los indicadores referidos al ingreso de RRHH (proceso de selección y de contratación) mostró un valor del 49 % en ambos casos; o sea, se evidencian problemas con el cumplimiento de esta política. También se detectaron problemas con el seguimiento de las acciones formativas, ya que aunque se realiza la planificación anual de la estrategia de formación se comprobó que no se monitorea su cumplimiento. Los resultados obtenidos corroboran una vez más la necesidad de priorizar aquellas políticas referidas al subsistema de permanencia y desarrollo de los RRHH.

El análisis de los resultados de la Figura 3 reveló la existencia de una estructura de edades favorables para el hotel, ya que el 80% de los trabajadores son menores de 45 años. Esta proporción resulta ventajosa, desde el punto de vista que se pueden trazar políticas de RRHH, en función de incurrir en gastos de formación para educar a sus trabajadores, de forma tal que se identifiquen con los valores y la cultura de la organización. Asimismo, se concluyó que en el hotel se requiere actualizar los perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo. Los indicadores relacionados con el nivel de utilización de las evaluaciones del desempeño para la selección y la formación del personal, respectivamente, denotan que estas no se utilizan para el proceso de captación por contar con una reserva muy pobre para este proceso en la oficina de empleo.

### 3.5 FASE 4. MEJORA CONTINUA

La primera etapa a desarrollar está dirigida al diseño e implementación de las estrategias de mejora. Como resultado de esta etapa se diseñaron un conjunto de políticas y acciones para el hotel (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Programa de mejora de RRHH para el Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia

<b>Políticas de RRHH</b>	<b>Buenas prácticas de RRHH</b>	<b>Responsables (Fecha de cumplimiento)</b>
Ingreso de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratación selectiva buscando valores y competencias en el personal</li> <li>▪ Actualización de los perfiles de competencias.</li> </ul>	Departamento de RRHH (Diciembre 2012)
Permanencia y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión del sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>▪ Uso de los resultados de la evaluación del desempeño.</li> <li>▪ Mejoramiento de las condiciones de trabajo.</li> <li>▪ Diseño de un sistema de estimulación acorde a las necesidades de los trabajadores que conlleve a mejorar su satisfacción</li> </ul>	Dirección y Departamento de RRHH (Diciembre 2012)

Como se puede apreciar, las acciones del programa propuesto están enfocadas hacia las mejoras y soluciones que no representan grandes desembolsos de capital para el hotel. Las acciones relativas al mejoramiento de las condiciones de trabajo, implican un costo necesario e imprescindible de realizar para cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos del hotel.

### **3.6 Conclusiones del tercer capítulo**

- El procedimiento seleccionado para auditar el SGRRHH en el hotel demuestra la factibilidad del mismo al arrojar resultados importantes para trazar pautas relacionadas con las políticas de recursos humanos.
- La conformación de la matriz morfológica del hotel brinda la información general necesaria para trazar líneas de desarrollo y tomar decisiones sobre el futuro de la organización.
- El procedimiento específico para la proyección de las mejoras derivadas de los resultados obtenidos de la auditoría interna del SGRRHHT, permite la proyección estratégica de políticas y buenas prácticas de RRHH, coherentes entre sí y con la estrategia empresarial para el mejoramiento gradual de los niveles actuales de desempeño del SGRRHHT, en grandes instalaciones turísticas hoteleras.
- Mediante el cálculo del sistema de indicadores se evidenciaron problemas asociados, en lo fundamental, con el sistema de permanencia y desarrollo de los RRHH, poniéndose de manifiesto las imperiosas necesidades futuras de mejora.
- Se diseñó un conjunto factible de políticas, prácticas y programas de acción en el hotel Meliá Cayo Santa María, todo lo cual, adecuadamente gestionado, redundaría, en el mejoramiento gradual del nivel de desempeño de su SGRRHH.

# *Conclusiones*



## **CONCLUSIONES**

- 1.** La GRRHH permite encaminar a las empresas hacia una mejor eficacia, eficiencia y competitividad influyendo en la imagen que percibe el cliente de la empresa, pero esta debe hacer énfasis en la auditoría interna del SGRRHH como herramienta de evaluación y control, particularmente en las grandes instalaciones hoteleras cubanas, por lo cual el problema a resolver formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual – metodológico como práctico.
- 2.** Con la realización del diagnostico del SGRRHHT, se pudo identificar las principales debilidades que presenta dicho sistema en la instalación, analizando los factores internos y externos, el desempeño del SGRRHH, sus debilidades y fortalezas, obteniendo así que los resultados de la GRRHH se miden erróneamente en función del cumplimiento de actividades y no en función de los resultados de la organización.
- 3.** A través de la aplicación del procedimiento para la implementación del programa de auditoría interna del SGRRHHT en el hotel, con el cálculo de los indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y de gestión, es posible diagnosticar más razonablemente y evaluar adecuadamente el desempeño que manifiesta el SGRRHHT, así como sus principales debilidades, obteniendo de manera general, problemas asociados a: grado de satisfacción con las condiciones de trabajo, grado de satisfacción en cuanto a la estimulación material y moral, y grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño.
- 4.** Se diseñó un conjunto factible de políticas, prácticas y programas de acción en el hotel Meliá Cayo Santa María, todo lo cual, adecuadamente gestionado, redundaría, en el mejoramiento gradual del nivel de desempeño de su SGRRHH.

# *Recomendaciones*



## RECOMENDACIONES

1. Realizar el cálculo de los indicadores medidores de eficiencia, eficacia y efectividad de la GRRHH de forma periódica, que permitan la identificación de los problemas y la propuesta de soluciones específicas para el mejoramiento de este recurso en las instalaciones.
2. Proponer la aplicación del procedimiento seleccionado para la implementación del programa de auditoría interna del SGRRHHT en las instalaciones hoteleras de la cadena Meliá y otras cadenas, para obtener mejoras futuras en la GRRHH, logrando un mejor índice de eficiencia, eficacia, efectividad y de gestión.
3. Presentar los resultados del trabajo en eventos que propicien la generalización de la experiencia de su aplicación en el hotel Meliá Cayo Santa María.
4. Utilizar la memoria escrita en acciones de capacitación y de postgrado de manera tal que contribuya a la actualización en esta materia de los especialistas de RRHH.

# *Bibliografía*



## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, J. A.; Urquiaga Rodríguez, Ana Julia; Gómez Acosta, Martha & Hernández Torres, Maritza (2002). Organización de la producción y los servicios, Ediciones CUJAE, Marianao, Ciudad de La Habana. Cuba.
2. Aguilera Martínez, A. (2001). Perfeccionamiento de la planeación de Recursos Humanos en el Sistema Alternativo de Mantenimiento (SAM). Una aplicación en la industria textil cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara. 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. Antona, J. P. (1993). L´ audit social de conformité, Dalloz, París.
5. 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).
6. Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise (1<sup>st</sup> Ed). International Thomson Business Press. London.
7. Cadena Meliá, (2012). Manual de Procedimiento. pp. 96-97
8. Candau, P. (1986). Audit social. Viubert, Paris.
9. Cantera, J. (1995). Del control externo a la auditoría de recursos humanos. En Ordoñez, M., La nueva gestión de los recursos humanos. Editorial Gestión 2000, Barcelona, España. pp. 369-397.
10. Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J. & Caro González, F. J. (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide 2000. Madrid, España.
11. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.
12. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
13. CIC (2003 /a/). Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual. Documentos intellectus. N° .4. Madrid, España.
14. Contraloría General de la República. Resolución 60/ 2011. Sistema de Control Interno. Gaceta Oficial, 23 de marzo 2011.
15. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones

ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.

16. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial. Mc Graw – Hill. USA
17. DECRETO– LEY No. 187 COMITÉ EJECUTIVO DELCONSEJO DE MINISTROS. Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. Agosto de 1998. Cuba
18. DECRETO– LEY No. 252 SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO. COMITÉ EJECUTIVO DELCONSEJO DE MINISTROS. Gaceta oficial de la República. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 7 de Agosto del 2007. Cuba
19. DECRETO No. 281COMITÉ EJECUTIVO DELCONSEJO DE MINISTROS. Gaceta Oficial de la República. Agosto de 2007. Cuba
20. Denton, K. (1985). Safety Management: Improving performance. Mc Graw Hill. USA. 342 p.
21. Devanna, M. A.; Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. (1981). Human resources management: a strategic perspective. Organizational Dynamics, Vol. 9 (3). pp. 51- 67.
22. Dolan, S.; Schuler, R. S. & Valle Cabrera, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill. Madrid, España.
23. Domínguez, G (1998). Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. Colombia.
24. Faloh Bejerano, R. (2001). Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa, Vol. 1, N° .0. Ciudad de La Habana. pp. 32-34.
25. Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). El Capital Intelectual. Editorial Gestión 2000.
26. Faloh Bejerano, R. (2004). Modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño. Proceeding de la I Feria de Tecnologías y Gestión del Conocimiento. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
27. Fossas Olalla, M. & Sastre Castillo, M. A. (2002). Human resource audit, International Advances in Economic Research, Vol. 8 (1). pp. 58-64.
28. Gallardo López, Teresita De Jesús. (2004). La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo universidad empresa: hacia un modelo de superación a directivos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
29. García, S. (1995). De la economía protegida a la economía competitiva. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
30. Gerard, E. (1994). El valor agregado de los empleados en las organizaciones.

Editorial Prentice Hall. Illinois.

31. Gómez Mejías, L. R (2000). Gestión de Recursos Humanos (6ª reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
32. González, Motigua & Gatrerol, Sonia. (2003). La socialización organizacional. <http://www.monografias.com//>
33. Gramingna, M. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
34. Grossman, R. J. (2000). Measuring up. HR Magazine, Vol. 45 (1). pp. 28-35.
35. Harper & Lynch (1992). Manual de recursos humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid, España.
36. Herrera Lemus, Katy. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
37. Herrera Mejías, Sandra. (2003). Herramienta de intervención macroergonómica para el mejoramiento de los sistemas de trabajo, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
38. Kaplan, R. S & Norton, D. P.(1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
39. Leal Millán, A. (1999). El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. Ediciones Pirámide, Madrid, España.
40. López Núñez, A. (2004). Como diseñar proyectos de gestión del conocimiento. Proceeding de la I Feria de Tecnologías y Gestión del Conocimiento. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
41. 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, N°. 121. pp. 18-26.
42. 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, N°. 122. pp. 50-60.
43. Luis Gómez, R. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo. Tesis en opción al

grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

44. Maisel, L. S. (1992). Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management, Vol 6 (2). p 47.
45. Marrero Fornaris, Clara. (2000). Una variable competitiva básica del siglo XXI: La formación de los Recursos Humanos. Folletos Gerenciales. La Habana, Cuba.
46. Marrero Fornaris, Clara. (2002). Tecnología integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de La Habana, Cuba.
47. Martell, K & Carroll, S. J. (1995). How Strategic is Human Resource Management?. Human Resource Management, Vol 34 (2). pp. 253-267.
48. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/ 2003. Control Interno. Realidad y perspectivas. Finanzas y Precios. Gaceta Oficial, 14 de noviembre del 2003.
49. 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.
50. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
51. Mora Díaz, M. (1998). Sistema de información y Recursos Humanos. I Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos. San José de Costa Rica. <http://www.altavista.com/>
52. Noda Hernández, Marcia (2004). Modelo y procedimientos para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
53. Pérez Betancourt, A. (2001). La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Nueva Empresa, Vol. 1, N°. 0. Ciudad de La Habana, Cuba. pp. 5-8.
54. Pierre Louart, Gestión de recursos humanos y estrategia. La Habana, Cuba. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>
55. Revalec, J. P. (1986). Audit social et juridique. Moncherstien, Paris, France.
56. Strategy and Leadership, Vol. 2. pp. 10-14.

57. Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: the Key to Strategic Alignment of Intellectual Capital. Strategy and Leadership, Vol. 2. pp. 10-14.
58. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
59. Schultz, Theodore W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, Vol. 51. Shein, E. (1986). Cultura organizacional y liderazgo. Jersey-Boss. EE.UU.
61. 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.
62. Sotolongo Sánchez, María & 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<sup>o</sup>.61 (enero – febrero). España.
63. Sotolongo Sánchez, María & Bello Olivera, Yaima. (2005 /a/). Registro informático N<sup>o</sup>. 326 -2005 Software Auditoría Interna de Gestión de Recursos Humanos (GRH). CENDA. Ciudad de La Habana. Cuba.
64. Sotolongo Sánchez, María & 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.
65. Sotolongo Sánchez, María & 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.
66. 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.
67. 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.

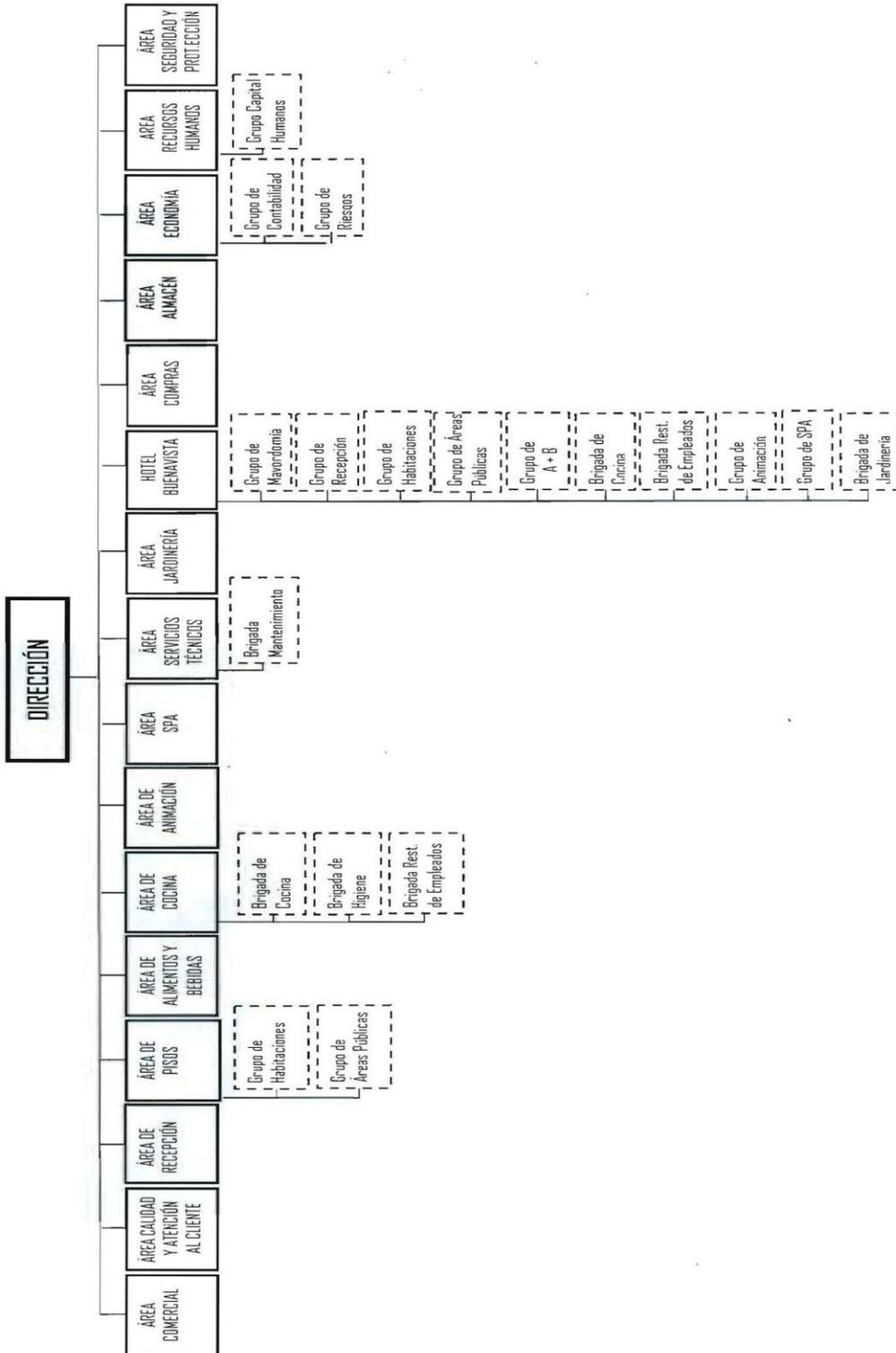
68. Sotolongo Sánchez, María & Espinosa, Martínez, U. (2003 /a/). Procedimiento para diseñar perfiles de competencia. Informe de investigación terminada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
69. Spangenberg, H. (1997). Developing a Performance Management Audit Questionnaire. South Africa Journal of Psychology. N°. 27. pp. 143 – 150.
70. Suárez Castellá, M. (1999). Perfeccionamiento de la estimulación salarial en procesos mediante tecnologías de micropropagación in vitro. Una contribución al incremento de la competitividad de las biofábricas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
71. Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol. 2, N°.1. pp. 73-97.
72. Taggart, M. D. (1999). Assessment Matrices for Benchmarking EH&S Programs. Professional Safety. Vol. 44, N°. 5 (May). pp. 34 – 37.
73. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana, Cuba.
74. Vega García, A. (2003). La formación y superación continua de los recursos humanos en el sistema de turismo en Cuba. Proceeding del Taller nacional sobre investigaciones científicas de los recursos humanos en el Turismo. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
75. 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.
76. Wright, P. & Mahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Mangement. Vol. 18. N°. 2. pp. 295 ff.

# *Anexos*



# ANEXOS

## Anexo 1. Organigrama del Hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente: Hotel Melia Cayo Santamaría



**Anexo 2. Encuesta sobre valores organizacionales.** Fuente: Adaptado de Gallardo López (2004).

Lee detenidamente las siguientes preguntas y responde. Agradecemos su colaboración y tendremos en consideración su opinión más sincera.

1. De los valores que a continuación aparecen marque con una cruz los que observa con mayor frecuencia en su ámbito laboral.
  - a) Honradez
  - b) Patriotismo
  - c) Solidaridad
  - d) Responsabilidad
  - e) Orientación al cliente
  - f) Espíritu de colaboración
  - g) Preocupación por la calidad del servicio
  - h) Excelencia
  - i) Polivalencia
  - j) Espíritu de superación
2. De los valores que usted marcó, de una puntuación del 1 al 5 donde el 5 representa la máxima calificación; es decir, que se observa con mayor frecuencia en ámbito laboral.
  - a) ----- Honradez
  - b) ----- Patriotismo
  - c) ----- Solidaridad
  - d) ----- Responsabilidad
  - e) ----- Orientación al cliente
  - f) ----- Espíritu de colaboración
  - g) ----- Preocupación por la calidad del servicio
  - h) ----- Excelencia
  - i) ----- Polivalencia
  - j) ----- Espíritu de superación
3. ¿Entiende usted que los valores anteriores se manifiestan frecuentemente en su centro de trabajo?  
SÍ ----      NO ----      ¿Por qué?  
En caso que aparezcan otras, especifique cuáles.

### Anexo 3. Encuesta sobre Cultura Organizacional. (Fuente: Cuesta Santos, 1997).

**Instrucción:** Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna                      Poca                      Bastante                      Completa  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

2. ¿Cuánta confianza tiene en su superior usted?

Ninguna                      Poca                      Bastante                      Completa  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con los jefes?

Poco                      Bastante                      Suficientemente                      Completamente  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces                      A veces                      A menudo                      Muy frecuentemente.  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

5. ¿Para motivar se utiliza:

El miedo, amenaza y castigo a veces premios.                      Premios y quizás Castigo                      Premios y quizás castigo y participación.                      Participación o premios.  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto                      A nivel directivo                      En casi todos los niveles                      En todos.  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

7. ¿Existe una labor en equipo?

Poca                      Alguna                      Bastante                      Mucha  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

8. ¿Dirección por la que fluye la comunicación?

Hacia abajo                      En gran medida hacia abajo                      hacia abajo hacia arriba.                      Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha                      Con indiferencia                      Con cautela                      En general se acepta  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca                      A veces                      A menudo                      Casi siempre  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco                      Algo                      Bastante                      Mucho  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo y mucho control                      Las importantes a alto nivel, algo de delegación                      Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior se delega bastante                      A todos los niveles y con buena integración  
0 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_ 20

**Anexo 3. (Continuación...)**

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?  
Casi nunca A veces se les consulta Casi siempre se les consulta Corresponsabilidad  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
14. ¿Contribuye a la gente el modo como se toman las decisiones?  
No mucho Poco Algo Mucho  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
15. ¿Cómo se fijan los objetivos?  
Con órdenes Órdenes con petición Se consulta antes Se decide en grupo  
de comentario de decidir  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?  
Solo exteriormente, Hay cierta resistencia A veces hay resistencia Siempre o  
hay oposición pasiva pasiva. pasiva. Casi siempre  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?  
Solo en el vértice, En los altos A alto nivel con delegación A todos los  
de la organización niveles a nivel medio. niveles.  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
18. ¿Responde el Sindicato a los intereses de los trabajadores?  
Solo exteriormente Hay cierta resistencia A veces hay resistencia Siempre o Mucho  
poco. bastante. suficiente.  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20
19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?  
Para dar órdenes Para premiar y Para premiar y a veces Para auto guiar y  
y castigar. castigar. ayudar a mejorarse. solucionar problemas  
coordinados.  
0 ————— 5 ————— 10 ————— 15 ————— 20

**Anexo 4: Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores para evaluar los valores organizacionales. (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Valores</b>	<b>% de las respuestas</b>
<b>a)</b>	<b>76</b>
<b>b)</b>	<b>83</b>
<b>c)</b>	<b>72</b>
<b>d)</b>	<b>76</b>
<b>e)</b>	<b>86</b>
<b>f)</b>	<b>76</b>
<b>g)</b>	<b>90</b>
<b>h)</b>	<b>38</b>
<b>i)</b>	<b>31</b>
<b>j)</b>	<b>67</b>

**Anexo 5. Resultado de la encuesta aplicada a los directivos sobre cultura organizacional. (Fuente: Elaboración propia)**

Preguntas	% de posibles respuestas			
	1	2	3	4
1	20	35	24	21
2	11	40	34	15
3	28	25	17	30
4	30	16	13	41
5	24	25	21	30
6	25	42	24	9
7	17	28	43	12
8	13	37	21	29
9	10	15	42	33
10	0	37	29	34
11	24	32	29	15
12	29	23	33	15
13	9	32	38	21
14	14	19	62	5
15	9	23	37	31
16	11	31	45	13
17	5	17	39	39
18	33	24	27	16
19	15	24	29	32

**Anexo 6. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores del Hotel “Meliá Cayo Santa María” sobre cultura organizacional. (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Preguntas</b>	<b>% de posibles respuestas</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	14	33	39	14
2	9	39	39	13
3	42	29	14	15
4	47	23	19	11
5	28	39	14	19
6	29	39	14	18
7	14	29	39	18
8	9	39	14	38
9	0	5	52	43
10	0	57	19	24
11	14	42	39	5
12	19	33	33	15
13	19	42	28	11
14	14	19	62	5
15	19	48	62	29
16	9	33	24	3
17	0	39	6	61
18	43	29	9	19
19	19	14	39	72

**Anexo 7. Resumen de los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del SGRRHH.** (Fuente: Elaboración propia).

**Cuadro A. Resumen de los indicadores propuestos para evaluar la eficiencia del SGRRHH.**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de Referencia
Fondo de salario (FS)	$FS = \sum_{i=1}^n Sb + I + P + V$ donde: Sb: Salario básico según grupo escala. i I: Idoneidad P: 30% V: Vacaciones	Mostrar los recursos monetarios para la remuneración de los trabajadores de todas las categorías ocupacionales.	↓
Gasto de salario / Peso de ingreso (GSPI)	$GSPI = \frac{FS}{IT}$ donde: FS: Fondo de salario. IT: Ingresos totales <sup>4</sup> .	Mostrar la cantidad de salario a invertir o invertido para producir un peso de ingreso.	↓
Promedio de trabajadores (PT)	$PT = \frac{STtd}{Cdl}$ donde: STtd: Suma total de trabajadores diarios. Cdl: Cantidad de días laborables.	Mostrar la fuerza laboral que como promedio participa en la actividad de la organización.	↓
Productividad (P).	$P = \frac{IT}{PT}$ donde: PT: Promedio de Trabajadores.	Mostrar la eficiencia de la actividad laboral de los trabajadores realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo.	↑
Observaciones <sup>5</sup> : ↑ El indicador debe aumentar para avanzar hacia un mejor desempeño del SGRRHHT ↓ El indicador debe disminuir para avanzar hacia un mejor desempeño del SGRRHHT En la medida que se vayan comportando en la dirección que indica la flecha se estará transitando gradualmente, hacia el estado deseado. Sin embargo, en aquellos casos en que los valores de los indicadores coincidan con lo planificado también puede indicar un desempeño favorable en dependencia del análisis del sistema de indicadores.			

<sup>4</sup> Los ingresos totales no constituyen un indicador de eficiencia del SGRHT por sí solo, sino un input proveniente de otro subsistema de la empresa.

<sup>5</sup> Es necesario aclarar que estas observaciones son válidas también para los indicadores de los Cuadros B, C y D.

**Anexo 7. (Continuación).** (Fuente: Sotolongo Sánchez, 2005)

**Cuadro B. Resumen de los indicadores propuestos para evaluar la eficacia del SGRRHH.**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de Referencia
Índice de rotación de personal (IR)	$IR = \frac{\text{Taltas y bajas}}{PT} * 100$ donde: Taltas y bajas: Total de altas y bajas. PT: Promedio de trabajadores.	Mostrar el nivel de estabilidad del personal en %.	↓
Índice de ausentismo laboral (IAus)	$IAus = \frac{(Ae) + (Aj) + (Ai)}{PT} * 100$ donde: Ae: Ausencias por enfermedades Aj: Ausencias justificadas Ai: Ausencias injustificadas.	Mostrar la fluctuación laboral real, en %.	↓
Fidelización del cliente interno (FCi)	$FCi = \frac{\sum TTi}{PT} * 100$ donde: TTi: Tiempo de trabajo (antigüedad) de cada trabajador i.	Mostrar el grado de permanencia laboral de los clientes internos en su organización, en %.	↑
Fidelización del cliente externo (FCe)	$FCe = \frac{CRi}{TC} * 100$ donde: CRi: Clientes repitentes en el periodo i. TC: Total de clientes recibidos en el periodo i.	Mostrar el grado de satisfacción de las expectativas de los clientes externos que condicionan una actitud positiva hacia la organización, en %.	↑
Nivel de competencia del trabajador i (NCTi)	$NCTi = \frac{CTi}{TCj} * 100$ donde: CTi: Competencias reales del trabajador. <sup>6</sup> TCj: Total de competencias del tipo j.	Mostrar el nivel de competencia que posee el trabajador con respecto a las competencias que debe poseer en el área de trabajo, en %.	↑

<sup>6</sup> Esta información se obtiene del diagnóstico de necesidades de aprendizaje de cada trabajador

**Anexo 7. (Continuación)** (Fuente: Sotolongo Sánchez, 2005)

**Cuadro B. (Continuación)**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de Referencia
Tasa de polivalencia del trabajador i (TPi)	$TP_i = \frac{PT_i}{TPA_j} * 100$ donde: PT <sub>i</sub> : Proceso que domina el trabajador i. TPA <sub>j</sub> : Total de procesos del área j.	Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos de trabajo que domina en el área donde trabaja, en %.	↑
Grado de satisfacción con la formación recibida (SF) <sup>7</sup> .	$SF = \frac{TRS}{T} * 100$ donde: TRS: Total de respuestas satisfactorias. T: Total de respuestas.	Determinar el nivel de satisfacción de los participantes en las acciones formativas recibidas, en %.	↑
Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo (SCT) <sup>8</sup>	$SCT = \frac{TRS}{T} * 100$ donde: TRS: Total de respuestas satisfactorias relacionadas con las condiciones de trabajo.	Mostrar en que medida los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo en que desarrollan su labor, en %.	↑
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño (SED)	$SED = \frac{TcED}{Tte} * 100$ donde: TtcED: Total de trabajadores conformes con la evaluación del desempeño. Tte: Total de trabajadores evaluados.	Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con los resultados de la evaluación del desempeño, en %.	↑

<sup>7</sup> Para calcular este indicador se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 13.

<sup>8</sup> Para calcular este indicador se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 14.

**Anexo 7. (Continuación)** (Fuente: Sotolongo Sánchez, 2005)

**Cuadro B. (Continuación)**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de Referencia
Grado de satisfacción de los clientes internos con la estimulación material (SEMa) <sup>9</sup>	$SEMa = \frac{TRSema}{CE}$ donde: TRSema: Total de encuestados que contestan positivamente. CE <sub>i</sub> : Cantidad de encuestados en el periodo i.	Mostrar la satisfacción de los trabajadores con la estimulación material, en %	↑
Grado de satisfacción con la estimulación moral (SEM) <sup>10</sup>	$SEM = \frac{TRS_{em}}{T} * 100$ donde: TRS <sub>em</sub> : Total de respuestas satisfactorias relacionadas con la estimulación moral	Mostrar el grado de satisfacción de los clientes internos con la estimulación moral	↑
Satisfacción del cliente externo (SCe)	$SC_e = 1 - \frac{RC_e}{TC} * 100$ donde: RC <sub>e</sub> : Número de quejas o reclamaciones recibidas de los clientes relacionado con el personal. TC: Total de clientes recibidos.	Mostrar el grado de satisfacción del cliente externo con el servicio recibido relacionado con el personal, en %.	↑

<sup>9</sup> Para calcular este indicador se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 15.

<sup>10</sup> Para calcular este indicador se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 15.

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro C. Resumen de los indicadores propuestos para evaluar la efectividad del SGRRHH.**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de referencia
<b>Objetivos relacionados con el Ingreso de Recursos Humanos</b>			
Grado de cumplimiento del proceso de selección (CS).	$CS = \frac{TPS}{TTS} * 100$ donde: Trabajadores seleccionados según el proceso de selección establecido. TTS: Total de trabajadores seleccionados.	Mostrar el grado de cumplimiento del proceso de selección en la organización, en %.	↑
Grado de cumplimiento del proceso de contratación. (CC)	$CC = \frac{TPC}{TTC} * 100$ donde: C: Trabajadores contratados según el proceso de contratación establecido. TTC: Total de trabajadores contratados.	Mostrar el grado de cumplimiento del proceso de contratación en la organización, en %.	↑
<b>Objetivos relacionados con la Permanencia y desarrollo de los Recursos Humanos</b>			
Índice de accidentalidad (IA)	$IA = \frac{(CA_2 - CA_1)}{CA_1} * 100$ donde: CA <sub>2</sub> : Cantidad de accidentes en el periodo a analizar. CA <sub>1</sub> : Cantidad de accidentes en el periodo anterior.	Indicar el por ciento de reducción de la accidentalidad con relación al periodo precedente, en %.	↓
Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo. (IMCT) <sup>11</sup>	$IMCT = \frac{CPEB}{TPE} * 100$ donde: Cantidad de puestos evaluados de bien en cuanto a condiciones de trabajo. TPE: Total de puestos evaluados.	Indicar en qué medida se propicia el mejoramiento de las condiciones de trabajo en la organización, en %.	↑
Grado de cumplimiento de acciones formativas (CAF)	$CAF = \frac{AFP}{AFR} * 100$ donde: AFP: Acciones formativas planificadas. AFR: Acciones formativas reales.	Mostrar el grado de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de formación, en %.	↑

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

<sup>11</sup> Para calcular este indicador se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 16

**Cuadro C. (Continuación)**

<b>Indicador</b>	<b>Expresión de cálculo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Nivel de referencia</b>
Grado de cumplimiento de participantes en actividades de formación (NCP)	$NCP = \frac{PR}{PP} * 100$ donde: PR: Participantes reales en actividades de formación. PP: Participantes planificados.	Mostrar la proporción del personal que participa en la formación con respecto a los previstos a participar, en %.	↑
Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (CED)	$CED = \frac{TED}{TTE} * 100$ donde: TED: Trabajadores evaluados según lo establecido en el proceso de ED. TTE: Total de trabajadores evaluados.	Mostrar el grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño en la organización, en %.	↑

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro D. Resumen de los indicadores de gestión propuestos para las políticas y procesos propios del SGRRHH.**

Indicador	Expresión de cálculo	Objetivo	Nivel de Referencia
<b>Distribución de la plantilla atendiendo al sexo de los trabajadores.</b>			
Tasa de plantilla masculina. (TPM)	$TPM = \frac{\text{TotalPM}}{Pt} * 100$ donde: TotalPM: Total de personal masculino. Pt: Plantilla total.	Mostrar la composición de la plantilla atendiendo al sexo del trabajador, en %.	Tendencia a un cierto equilibrio entre ambos sexos
Tasa de plantilla femenina. (TPF)	$TPF = \frac{\text{TotalPF}}{Pt} * 100$ donde: TotalPF: Total de personal femenino		
<b>Distribución de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores.</b>			
Proporción de trabajadores graduados de primaria (PP).	$PP = \frac{TTm}{Pt} * 100$ donde: TTp: Total de trabajadores graduados de primaria.	Mostrar la composición de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores para informar sobre las capacidades del personal para enfrentar los retos en la organización, en %.	Tendencia al incremento de la superación del personal.
Proporción de trabajadores graduados de nivel medio (PM).	$PM = \frac{TTm}{Pt} * 100$ donde: TTm: Total de trabajadores graduados de nivel medio.		
Proporción de trabajadores graduados de bachiller (PB)	$PB = \frac{TTb}{Pt} * 100$ donde: TTb: Total de trabajadores graduados de bachiller.		

## Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)

### Cuadro D. (Continuación)

Proporción de trabajadores graduados universitarios (PU)	$PU = \frac{TTu}{Pt} * 100$ donde: TTu: Total de trabajadores graduados universitarios.	Mostrar la composición de la plantilla atendiendo al nivel de escolaridad de los trabajadores para informar sobre las capacidades del personal para enfrentar los retos en la organización, en %.	Tendencia al incremento de la superación del personal.
<p>Observaciones<sup>12</sup>: Las expresiones de cálculos de estos indicadores muestran una visión estática al medirlos en un momento determinado, por tanto para conocer el nivel de gestión es preciso hacer una valoración sobre su dinámica para poder establecer comparaciones “antes” (I<sub>1</sub>) y “después” (I<sub>2</sub>) de determinadas acciones, o para tener en cuenta un período base de referencia para comparar con el actual, o con el nivel de la competencia o con el período planificado.</p>			

<sup>12</sup> Estas informaciones son válidas para el resto de los indicadores de gestión propuestos.

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro D. (Continuación)**

<b>Distribución de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores.</b>			
Proporción de trabajadores mayores de 60 años (P <sub>Te</sub> )	$P_{Te} = \frac{CT (\geq 55) \text{ años}}{PT} * 100$	Mostrar la distribución atendiendo a la edad de los trabajadores para informar sobre las necesidades de renovación de la plantilla a corto, mediano y largo plazo, en %.	↓
Proporción de trabajadores entre 56 – 60) años (P <sub>Te</sub> )	$P_{Te} = \frac{CT (56 - 60) \text{ años}}{PT}$		↓
Proporción de trabajadores entre (46 – 55) años (P <sub>Te</sub> )	$P_{Te} = \frac{CT (46 - 55) \text{ años}}{PT} * 100$		↓
Proporción de trabajadores entre (30 – 45) años (P <sub>Te</sub> )	$P_{Te} = \frac{CT (30 - 45) \text{ años}}{PT} * 100$		↑
Proporción de trabajadores entre (17 - 29) años (P <sub>Te</sub> ).	$P_{Te} = \frac{CT (17 - 29) \text{ años}}{PT} * 100 \text{ donde:}$ CT: Cantidad de trabajadores.		↑
<b>Distribución de la plantilla atendiendo a la composición por categoría ocupacional</b>			
Proporción de trabajadores vinculados al servicio (PTS)	$PTS = \frac{TT_s}{P_t} * 100 \text{ donde:}$ TTs: Total de trabajadores vinculados al servicio.	Mostrar la distribución de la plantilla atendiendo a la composición por categoría ocupacional, en %.	↑
Proporción de administrativos (PA)	$PA = \frac{TA}{P_t} * 100 \text{ donde:}$ TA: Total de administrativos.		↓
Proporción de obreros (PO)	$PO = \frac{TO}{P_t} * 100 \text{ donde:}$ TO: Total de obreros.		↑
Proporción de técnicos (PT)	$PT = \frac{TT}{P_t} * 100 \text{ donde:}$ TT: Total de técnicos.		↑
Proporción de dirigentes o índice de jerarquización (PD)	$PD = \frac{TD}{P_t} * 100 \text{ donde:}$ TD: Total de dirigentes.		↓

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro D. (Continuación)**

<b>Grado de implicación de personal en el proceso de servicio.</b>			
Proporción de personal directo (PPD)	$PPD = \frac{TPD}{P_t} * 100$ donde: TPD: Total de personal directo.	Mostrar el grado de implicación del personal directo en el proceso de servicio, en %.	↑
Proporción de personal indirecto (PPI)	$PPI = \frac{TPI}{P_T} * 100$ donde: TPI: Total de personal indirecto.	Mostrar el grado de implicación del personal indirecto en el proceso de servicio, en %.	↓
Índice de personal apoyo (IPA)	$IPA = \frac{TPD}{TPI}$	Mostrar el grado de implicación del personal en el proceso de servicio.	↑
<b>Indicadores de análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo</b>			
Proporción de cargos que cuentan con un perfil de competencia (PCc)	$PCc = \frac{TCc}{TC} * 100$ donde: TCc: Total de cargos que tienen realizado un perfil de competencia. TC: Total de cargos.	Mostrar la cantidad de cargos que tienen definidos los perfiles de competencia, en %.	↑
Proporción de puestos de trabajo que cuentan con un perfil de competencia (PPTc)	$PPTc = \frac{TPTc}{TPT} * 100$ donde: TPTc: Total de puestos de trabajo con perfil de competencia. TPT: Total de puestos de trabajo.	Mostrar la cantidad de puestos de trabajo que tienen definidos los perfiles de competencia, en %	↑
<b>Indicadores de Ingreso de Recursos Humanos.</b>			
Media de días utilizados para cubrir un puesto vacante (MD)	$MD = \frac{\sum TDi}{CPT_i}$ donde: TDi: Total de días sin cubrir puesto de trabajo i. CPT <sub>i</sub> : Cantidad de puestos de trabajo i sin cubrir.	Mostrar el tiempo que demora cubrir un puesto vacante.	↓

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro D. (Continuación)**

<b>Indicadores de seguridad, salud y condiciones de trabajo.</b>			
Índice de incidencia (II)	$II = \frac{NL}{PT} * 100$ donde: NL: Número de lesionados.	Mostrar la cantidad de lesionados.	↓
Índice de gravedad (IG)	$IG = \frac{CDP}{NL} * 100$ donde: CDP: Cantidad de días perdidos por accidentes de trabajo. NL: Número de lesionados.	Mostrar la cantidad de días perdidos por accidente de trabajo.	↓
Índice de frecuencia (IF)	$IF = \frac{NL}{HHT} * 100$ donde: HHT: Horas hombres trabajadas	Mostrar la cantidad de lesionados por horas hombre trabajadas	↓
Coefficiente de mortalidad (CM)	$CM = \frac{F}{NL} * 100$ donde: F: Fallecidos por accidente de trabajo.	Mostrar la cantidad de fallecidos por accidentes de trabajo.	↓
<b>Indicadores de formación y desarrollo de los RRHH.</b>			
Proporción de empleados que completan programas de formación (PFD).	$PFD = \frac{TTF}{TTC} * 100$ donde: TTF: Total de trabajadores que culminan programas de formación y desarrollo. TTC: Total de trabajadores que cursan programas de formación.	Mostrar el cumplimiento de los planes de formación, en %.	↑

**Anexo 7. (Continuación) (Fuente: Sotolongo, 2005)**

**Cuadro D. (Continuación)**

<b>Indicadores de evaluación del desempeño.</b>			
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores.			
Muy mal (MM).	$MM = \frac{CT_{mm}}{PT} * 100$ donde: CTm: Cantidad de trabajadores evaluados de muy mal.	Mostrar la correspondencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores con el de la organización, en %.	↓
Mal (M).	$M = \frac{CT_m}{PT} * 100$ donde: CTm: Cantidad de trabajadores evaluados de mal.		↓
Bien (B)	$B = \frac{CT_b}{PT} * 100$ donde: CTb: Cantidad de trabajadores evaluados de bien.		↑
Muy bien (MB)	$MB = \frac{CT_{mb}}{PT} * 100$ donde: CTmb: Cantidad de trabajadores evaluados de muy bien.		↑
Grado de utilización de las evaluaciones de ED para la selección (GUS)	$GUS = \frac{EDS}{PT} * 100$ donde: EDS: Cantidad total de ED que plantean modificaciones en los criterios de selección.	Mostrar en que medida los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan como criterio para el reclutamiento interno, en %.	↑
Grado de utilización para formación (GUF).	$GUF = \frac{EDF}{PT} * 100$ donde: EDF: Cantidad total de ED que plantean necesidad de capacitación y desarrollo.	Mostrar en que medida los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para elaborar los planes de formación y desarrollo, en %.	↑

**Anexo 8. Pasos para calcular la muestra.** (Fuente: Cochram (1999), DeVeaux (2001) y Hernández Orallo (2002).

Para el cálculo del tamaño de la muestra a seleccionar se recomienda utilizar la expresión (1) siguiente.

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 * p * (1-p)}{1 + \frac{1}{N} * \left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 * p * (1-p) - \frac{1}{N}}$$

Donde tenemos que:

$n$  : Tamaño de la muestra.

$N$  : Tamaño de la población.

$Z_{1-\alpha/2}$  : Percentil de la distribución Normal.

$p$  : Proporción esperada.

$d$  : Nivel de precisión.

Para obtener un tamaño de muestra real es necesario que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, por ello el muestreo utilizado es el aleatorio simple. Por esta razón es necesario aplicar la expresión (2):

$$nh = \frac{Nh}{N} * n$$

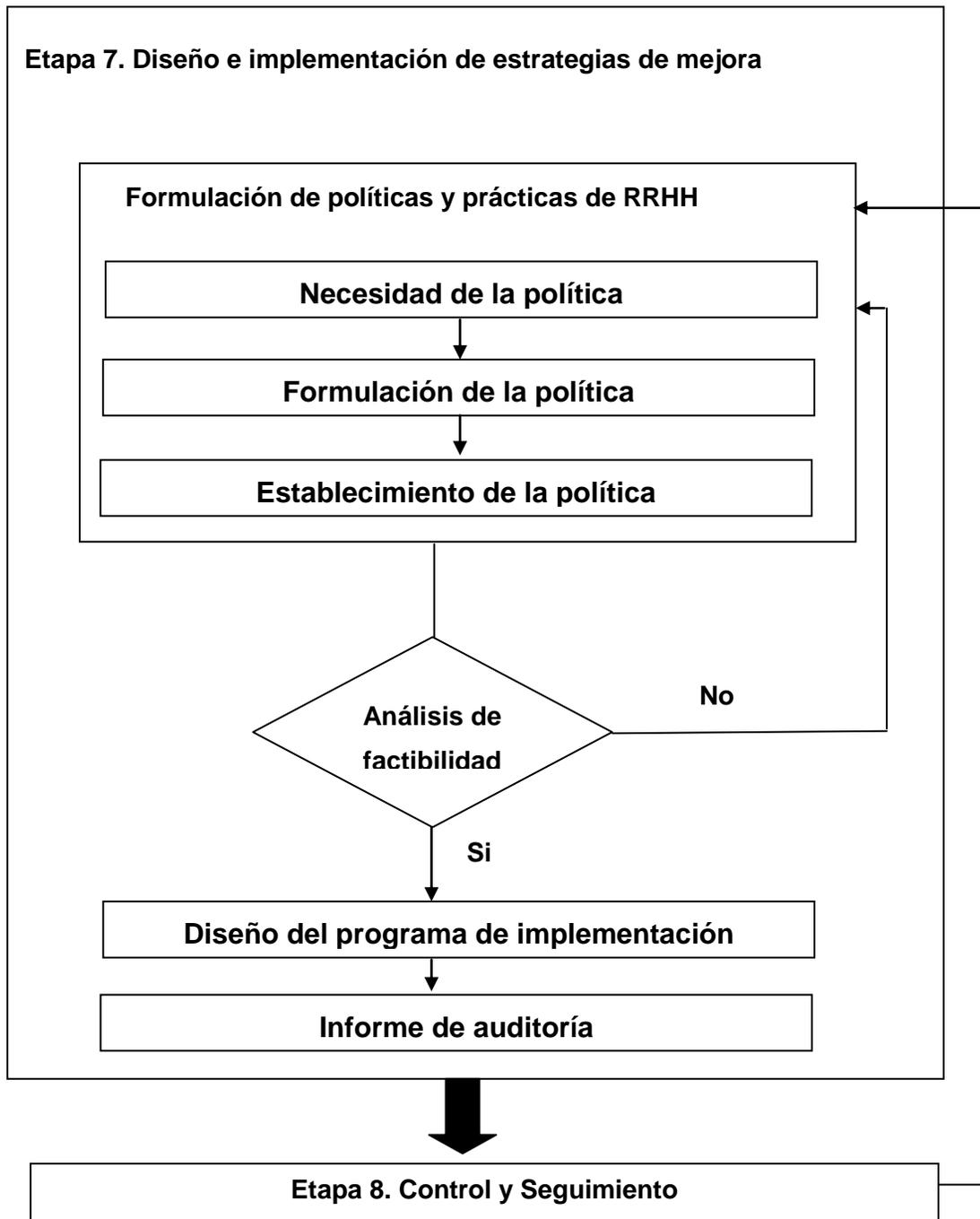
$nh$ : Tamaño de la muestra de cada estrato.

$N$ : Tamaño de la población.

$Nh$ : Tamaño de la población de cada estrato.

$n$ : Tamaño de la muestra total requerida.

**Anexo 9. Procedimiento específico para la mejora continua.** (Fuente: Tomado de Sotolongo Sánchez)



**Anexo 10. Niveles de referencia de los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del SGRRHT cuando la auditoría interna se realiza por primera vez en la organización. (Fuente: Elaboración propia)**

Indicadores	Niveles de referencia (Estado deseado)		
	Plan	Histórica	Corporativa
Fondo de salario	x		
Gasto de salario / Peso de ingresos	x		
Promedio de trabajadores	x		
Productividad	x		
Índice de rotación de personal		>80%	
Índice de ausentismo laboral		>80%	
Fidelización del cliente interno		>75%	
Fidelización del cliente externo		>75%	
Nivel de competencia del trabajador i		>75%	
Tasa de polivalencia de trabajador i		>75%	
Grado de satisfacción con la formación recibida		>75%	
Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo		>75%	
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño		>80%	
Grado de satisfacción con la estimulación material		>100%	
Grado de satisfacción con la estimulación moral		>100%	
Satisfacción del cliente externo		Valores negativos	
Grado de cumplimiento del proceso de selección.		>80%	
Grado de cumplimiento del proceso de contratación.			>80%
Índice de accidentalidad		>80%	
Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo		>80%	
Grado de cumplimiento de acciones formativas			
Grado de cumplimiento de participantes			
Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño			
Tasa de plantilla masculina			Tendencia a un balance entre ambos sexos
Tasa de plantilla femenina			
Proporción de trabajadores graduados de nivel medio			Tendencia a un incremento del nivel de escolaridad
Proporción de trabajadores graduados de bachiller			
Proporción de trabajadores graduados universitarios			
Proporción de trabajadores mayores de 55 años			Tendencia a disminuir
Proporción de trabajadores entre (46-55) años			
Proporción de trabajadores entre (36-45) años			Tendencia a aumentar
Proporción de trabajadores menores de 35 años			
Proporción de trabajadores vinculados al servicio			Tendencia a disminuir los administrativos en relación con las demás categorías
Proporción de administrativos			Tendencia a disminuir

**Anexo 10. (Continuación). (Fuente: Elaboración propia)**

Indicadores	Niveles de referencia (Estado deseado).		
	Plan	Histórica	Corporativa
Proporción de obreros			Tendencia a disminuir
Proporción de técnicos			
Proporción de dirigentes o índice de jerarquización			
Proporción de personal directo			85%-90%
Proporción de personal indirecto			10-15%
Índice de personal productivo			
Proporción de cargos que cuentan con un perfil de competencia		>75%	
Proporción de puestos de trabajo que cuentan con un perfil de competencia		>75%	
Media de días utilizados para cubrir un puesto vacante		<15 días	
Índice de incidencia		Tendencia a cero	
Índice de gravedad			
Índice de frecuencia			
Coeficiente de mortalidad			
Proporción de empleados que completan programas de formación		>80%	
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de pésimo			Tendencia o no a disminuir los evaluados de mal y muy mal
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de insatisfactorio			
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de aceptable			Tendencia a incrementarse con relación a los evaluados de mal y muy mal
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de satisfactorio			
Distribución de las puntuaciones de la evaluación del desempeño de los trabajadores evaluados de optimo			
Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la selección		>75%	
Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la formación		>75%	

**Anexo 11. Encuesta sobre Formación. (Fuente: Medina Gómez, 1996).**

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de RRHH en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su evaluación sobre el trabajo de la dirección de RRHH en la organización y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

**ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO**

**¡MUCHAS GRACIAS!**

1. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de superarme y promover?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe un plan de superación para los trabajadores?

Si \_\_\_\_\_ No se \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Los cursos que usted ha recibido satisfacen sus necesidades?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



**Anexo 12. (Continuación) (Fuente: Velásquez Zaldívar, 2001).**

16. Le resulta agradable estéticamente las formas en que se encuentran distribuidos los colores en el área de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
17. La limpieza de sus medios de trabajo es en todo momento aceptable.	<input type="checkbox"/>				
18. La utilización que se realiza de la música en el área de trabajo, la considera buena.	<input type="checkbox"/>				
19. La calidad de los servicios médicos que presta la empresa es adecuada.	<input type="checkbox"/>				
20. Las instalaciones sanitarias cumplen todas las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades (separadas por sexo, cercanas al puesto, con agua para el aseo, etcétera).	<input type="checkbox"/>				
21. Existe cercano al puesto un suministro de agua potable, en buen estado.	<input type="checkbox"/>				
22. El lugar donde guarda sus ropas u otros efectos personales es totalmente seguro.	<input type="checkbox"/>				
23. Existe un lugar de descanso, que puede utilizarlo en sus tiempos libres.	<input type="checkbox"/>				
24. La alimentación que recibe es variada, agradable y nutritivamente balanceada.	<input type="checkbox"/>				

**Anexo 13. Encuesta sobre Estimulación. (Fuente: Medina Gómez, 1996).**

Sus experiencias y sus sugerencias pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de RRHH en la organización y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su evaluación sobre el trabajo de la dirección de RRHH en la organización y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

**ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO**

**¡MUCHAS GRACIAS!**

1. ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Le satisface la estimulación material que recibe?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Le satisface la estimulación moral que se realiza en el centro?

Si \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Los salarios en mi centro, comparándolos con otros son:

Más bajos \_\_\_\_\_ Parecidos \_\_\_\_\_ Más altos \_\_\_\_\_

**Anexo 14. Lista de chequeo para la evaluación de las condiciones de trabajo en los puestos. (Fuente: Velásquez Zaldívar, 2001).**

CONDICIONES DE TRABAJO	Procede		No procede
	SI	NO	
<b>Condiciones de Seguridad</b>			
1. ¿Están en buen estado las superficies de trabajo del puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Los medios de trabajo o transporte están en buen estado técnico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Funcionan (en el área) los medios necesarios para la protección contra incendios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Se encuentra protegido el puesto contra riesgos eléctricos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Existen los M.P.I. necesarios en el puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los equipos presentan los medios técnicos de seguridad necesarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Condiciones Higiénicas</b>			
1. ¿Las condiciones micro climáticas (temperatura, humedad y velocidad del aire), se encuentran dentro de los límites permisibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿El aire que se respira en el puesto está libre de contaminación (polvo, humo, vapores, productos tóxicos)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los valores de ruido en el puesto no exceden los valores normados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Los niveles de vibración en el puesto no exceden los valores normados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Los niveles de iluminación satisfacen los requerimientos visuales de la tarea a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Condiciones Ergonómicas</b>			
1. ¿El diseño del puesto permite obtener de forma rápida, clara y precisa la información necesaria para la ejecución correcta de las tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿El diseño del puesto permite el accionamiento rápido, oportuno y seguro de los controles necesarios para desarrollar adecuadamente las tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los equipos, muebles y espacios permiten realizar las tareas cómodamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Se utilizan regímenes de trabajo y descanso de forma adecuada en el puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 14. (Continuación) (Fuente: Velásquez Zaldívar, 2001).**

<b>Condiciones Estéticas</b>			
1. ¿La forma y color de los medios de trabajo es agradable?			
2. ¿Están distribuidos los colores en el espacio del puesto de trabajo de forma proporcional, brindando una combinación agradable y cuidando de crear un ambiente subjetivamente amplio?			
3. ¿Los equipos o medios de trabajo se encuentran limpios?			
4. ¿Se utiliza la música como elemento para reducir la monotonía o con otro fin?			
<b>Condiciones de Bienestar</b>			
1. ¿Existe un lugar donde se presten los servicios médicos necesarios (primeros auxilios)?			
2. ¿Se cuenta con instalaciones sanitarias cercanas al puesto de trabajo, separadas por sexo?			
3. ¿Existe, cercano al puesto de trabajo un suministro de agua potable?			
4. ¿Existe un lugar seguro donde el trabajador pueda guardar sus ropas u otros efectos personales?			
5. ¿Existen las condiciones de transportación adecuadas en tiempo y forma?			
6. ¿La alimentación es variada, agradable y nutritivamente balanceada?			