

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO, HOTEL PGS VARADERO

DIAGNOSIS OF THE INTEGRATED HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM, HOTEL PGS VARADERO

Est. Daniela Abrante Leal (0000-0003-1078-3726), Universidad de Matanzas

daniela.alea@umcc.cu

Est. Anielbys Amaro Ocegüera (0000-002-2404-9867)

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en el Hotel PGS Varadero, perteneciente al Grupo de Turismo de Gaviota S.A. Tiene como objetivo general: diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en el Hotel PGS Varadero. Dentro de las técnicas y herramientas aplicadas se pueden citar: observación directa, análisis de documentos, entrevista, tormenta de ideas, método Delphi y diagrama causa-efecto. Como resultado de la investigación realizada se determinan varios problemas que afectan la Gestión de los Recursos Humanos, aquellos que inciden con mayor frecuencia son: insatisfacción del personal, fluctuación laboral, deficiente selección del personal, ineficaz evaluación de desempeño y deficientes sistemas de trabajo. Para cada uno de los problemas se proponen soluciones que contribuyen a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos.

Palabras claves: diagnóstico; hotel; recursos humanos; técnicas

Summary

This work was developed at the PGS Varadero Hotel, belonging to the Gaviota S.A. Tourism Group. Its general objective: diagnose the Integrated Human Capital Management System at the PGS Varadero Hotel. Among the techniques and tools applied we can mention: direct observation, document analysis, interview, brainstorming, Delphi method and cause-effect diagram. As a result of the research carried out, several problems that affect Human Resources Management are determined, those that most frequently affect are: staff dissatisfaction, job fluctuation, poor staff

selection, ineffective performance evaluation and deficient work systems. For each of the problems, solutions are proposed that contribute to improving Human Resources Management.

Keywords: *diagnosis; hotel; human resources; techniques*

En la actualidad, la Gestión de los Recursos Humanos es una de las piezas más importantes en el desarrollo de las dinámicas organizacionales, pues se reconocen los aportes que genera cuando se trabaja correctamente. A medida que las empresas gestionan sus recursos humanos alcanzan altos niveles de competitividad y control de procesos (Niebles Núñez et al., 2019).

Según Díaz Bances et al. (2020) los recursos humanos constituyen el activo más significativo en el sector hotelero, puesto que es el personal quien está en contacto directo con los usuarios, desde el personal de ventas hasta los conductores de la organización.

El éxito de una empresa radica en su capacidad para atraer, desarrollar y retener al talento. He aquí la importancia de los modelos de gestión del talento humano. Se utilizan para identificar y desarrollar las habilidades y competencias de sus empleados para trabajar con eficacia. Por lo que es esencial que las entidades cuenten con un modelo bien definido (Van Morlegan & Ayala, 2021).

El presente trabajo tiene como objetivo: diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en el Hotel PGS Varadero.

Fundamentos teóricos en los que se apoya la investigación

Armijos Mayon et al. (2019), define los recursos humanos (RRHH) como un conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y técnicas que aportan las personas a una organización, siendo un factor clave para su ventaja competitiva y garantizando el correcto funcionamiento de las áreas de la empresa. Estos deben ser visto no como costos, sino como una inversión.

La gestión estratégica de RRHH es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que buscan lograr un mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuesta Santos, 2010).

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas y estrategias diseñadas para administrar y desarrollar el talento humano dentro de una organización. Es una disciplina que

maximiza el valor del personal, a través de políticas y prácticas para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores (Van Morlegan & Ayala, 2021).

El Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGIRH) es una herramienta tecnológica que gestiona y optimiza de manera integrada y eficiente los procesos de recursos humanos. Permite tomar decisiones basadas en datos para gestionar su fuerza laboral de manera efectiva, lo que puede conducir a una mejora en la eficiencia, la satisfacción del empleado, la toma de decisiones y la reducción de costos (Matos Galvez et al., 2021).

El modelo conceptual funcional de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC), es una forma de enmarcar y organizar el accionar de la GRH para lograr los objetivos estratégicos de la organización (Cuesta Santos et al., 2018).

El modelo de GRH DPC se adecúa a la práctica laboral de empresas y organizaciones en el país. Permite realizar un diagnóstico o interpretación al mismo tiempo que se proyecta, para luego ejecutar o transformar según lo planificado, y finalmente controlar la ejecución o gestión en consonancia con la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2010).

Técnicas empleadas para recopilar y analizar información_

La observación es una [técnica](#) conocida y utilizada en la investigación científica, con esta se busca “advertir o estudiar” algo con atención. Puede ser utilizada tanto en la [investigación cualitativa](#) como en la cuantitativa. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Balestrini, 2020).

La revisión y análisis de documentos es una técnica con la que se extrae la esencia del contenido de un documento a través de la lectura, síntesis y representación del texto (Balestrini, 2020).

Según Feria Avila et al. (2020) la entrevista es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y los entrevistados. Tiene el objetivo de obtener información sobre ciertos hechos y opiniones. Es importante la elaboración de las preguntas y los tipos de preguntas.

La entrevista no estructurada es un método utilizado para recopilar criterios, opiniones, sugerencias, ideas y preocupaciones de personas. No sigue una guía predefinida de preguntas (Balestrini, 2020).

La tormenta de ideas es una técnica creativa utilizada para generar ideas de manera colaborativa y en un ambiente de libertad para expresarse sin críticas o juicios. Se basa en la premisa de que la

cantidad de ideas generadas aumenta la probabilidad de encontrar soluciones innovadoras y efectivas a un problema o desafío (García Cianca, 2019).

Según Cuesta Santos (2010) el método de expertos o Delphi por rondas es el aplicado en la práctica empresarial para determinar el orden de prioridad de las soluciones a implementar según los problemas existentes.

El diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto, muestra las causas de un problema de calidad específico en su dependencia mutua. El número de causas depende de la complejidad del problema, puede ser diferente y no necesita limitarse estrictamente a 5M (Dziuba et al., 2014).

Breve caracterización de la empresa objeto de estudio.

El Hotel PGS Varadero conocido como "Fiesta Americana Varadero" se inauguró en 1993 como un resort todo incluido, operado desde su apertura por la cadena Fiesta Americana. En 2004 fue adquirido por la cadena hotelera española NH Hoteles, fue renovado y pasó a llamarse "Hotel Playa Varadero". En 2017 pasa al Grupo Gaviota S.A. con el nombre de "Hotel PGS Varadero". Hoy es un hotel 5 estrellas operado por la Compañía Blau y tiene como Compañía Administradora a Pegas. Está ubicado en la Autopista Sur Final, Punta Hicacos, Varadero, Matanzas, Cuba.

El hotel cuenta con una variedad de opciones de alojamiento, desde habitaciones estándar hasta suites. En cuanto a la gastronomía dispone de restaurantes y bares que ofrecen diversidad de platos locales e internacionales. Cuenta con opciones de entretenimiento como actividades acuáticas, deportes, espectáculos nocturnos y discoteca.

La empresa se caracteriza por una estructura de dirección compuesta por diversas áreas como se muestra en la figura 1.

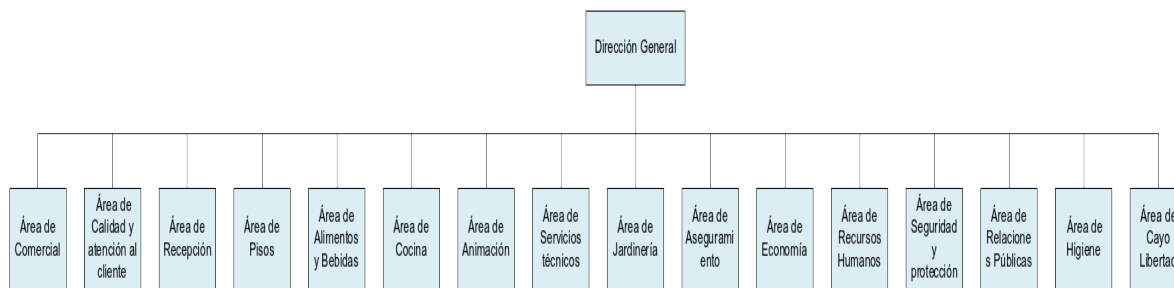


Figura 1. Estructura organizativa del Hotel PGS Varadero

Fuente. Tomado de Organigrama del Hotel PGS Varadero

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio

Factores de Base

Características de las personas que trabajan

En la entidad laboran 500 trabajadores; la distribución del personal en cuanto a género, etnia, nivel de escolaridad, áreas que componen el hotel, tipo de contrato, organizaciones políticas y categoría ocupacional se muestra según corresponda en las figuras siguientes:

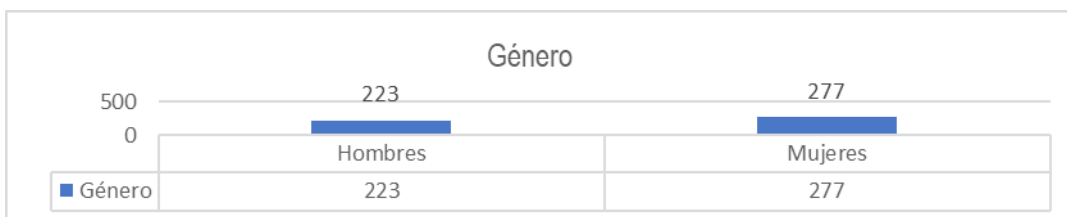


Figura 2. Distribución según género del personal del Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.

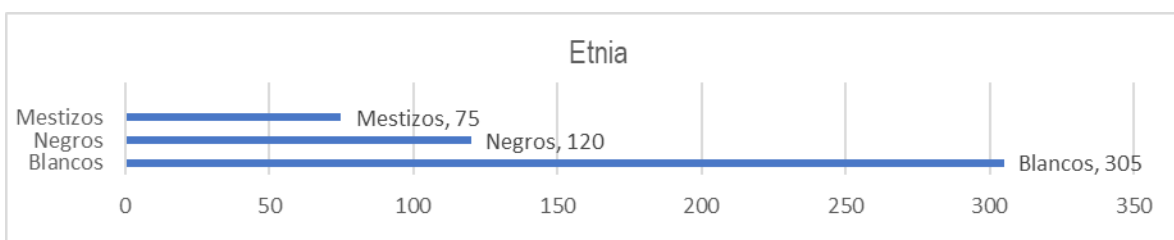


Figura 3. Distribución según la etnia del personal del Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.

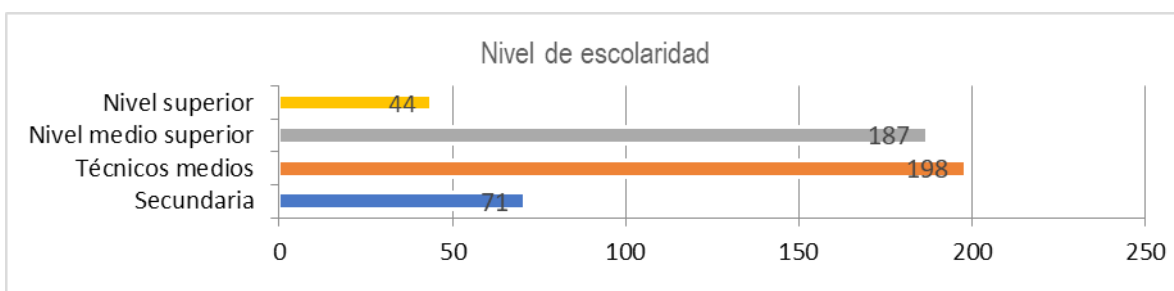


Figura 4. Distribución según el nivel de escolaridad del personal del Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.



Figura 5. Distribución según la disposición del personal por las áreas que componen al Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.

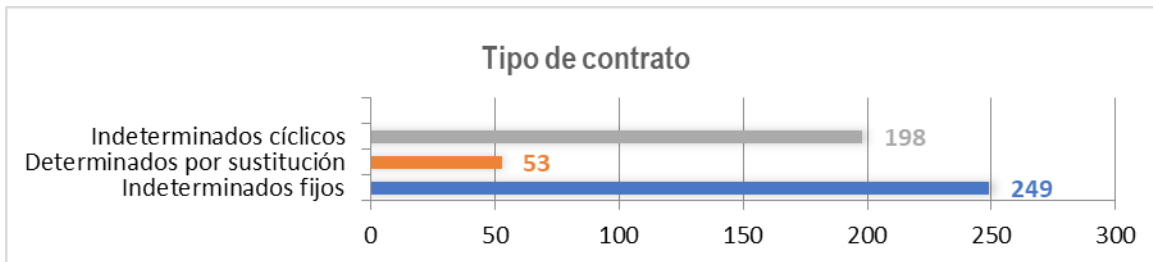


Figura 6. Distribución según el tipo de contrato que tiene el personal del Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.



Figura 7. Distribución según la militancia del personal del Hotel PSG Varadero en las organizaciones políticas.

Fuente. Elaboración propia.

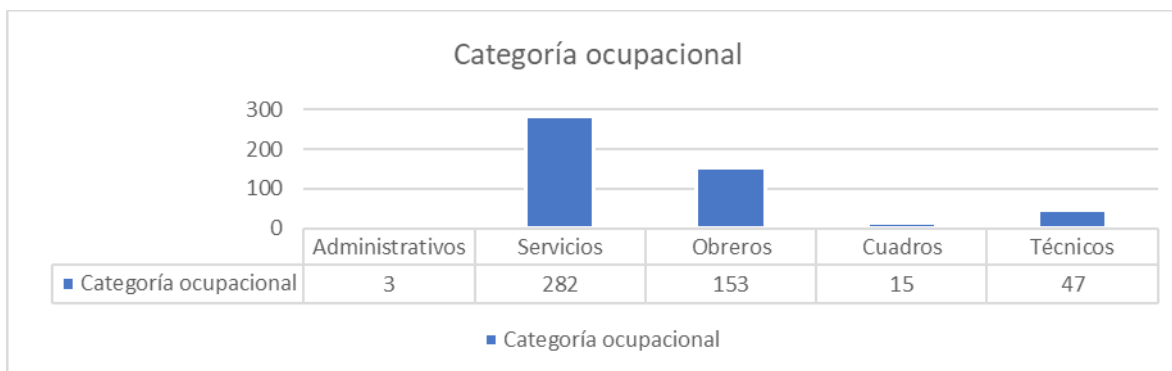


Figura 8. Distribución según la categoría ocupacional que posee el personal del Hotel PSG Varadero.

Fuente. Elaboración propia.

Cultura organizacional

La entidad presenta un conjunto de valores que fomenta en su desempeño: honradez, hospitalidad, solidaridad, disciplina, profesionalidad, sentido de pertenencia y convicción revolucionaria

Atractivo de la organización

El hotel PGS Varadero destaca por su enfoque en la calidad del servicio al cliente, su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, su cultura de mejora continua, de equipo y desarrollo profesional. Además, resalta su ubicación con acceso a una de las mejores playas del mundo, así como sus modernas instalaciones.

Un aspecto que es atractivo para los trabajadores es la posibilidad de obtener una vivienda vinculada a los 5 años de laboral en la entidad.

En el mes de mayo se aplicó una encuesta diseñada por la entidad para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno. Esta arrojó como resultado que el índice de satisfacción general fue de 72 %, encontrándose por debajo del 70 % de satisfacción el 65.12 % de los trabajadores. Se determinó que el indicador más afectado es el transporte y que el 45.74 % del personal consideraría abandonar el centro.

El hotel presenta gran fluctuación de personal, existe una similitud entre la cantidad de trabajadores que son baja como la nueva contrata. Esto indica que es capaz de atraer personal ya sea por su ubicación geográfica como por pertenecer al turismo, pero no es apto para lograr su permanencia.

Tecnología de las Tareas

La entidad presenta su plantilla aprobada cubierta en su totalidad, por lo tanto, tiene el personal necesario para la óptima prestación de sus servicios.

Cuenta con 548 habitaciones dispuestas en 24 bungalós con todas las comodidades necesarias para la satisfacción del cliente, desde aire acondicionado, minibar hasta balcón con vista al mar. Dispone de un área considerada como planta real en Cayo Libertad, con categoría de 5 estrellas de lujo, que incluye 85 habitaciones distribuidas desde Junior Suite, Suite y Grand Suite Palace.

Se tiene para la recreación y relajación de los clientes: dos canchas de tenis y una multiusos, un club de niños, teatro, área de animación, sala de fiestas, un punto náutico con faro mirador, tres piscinas de adultos equipadas con *jacuzzi*, *acuabar* y 1 especial para niños, *spa*, salón de belleza, sauna, gimnasio y lobby bar. También se cuenta con 1 *buffet*, dos *snacks*, 2 restaurantes especializados en comida italiana y española respectivamente. Las instalaciones cuentan con lavandería, servicios médicos, tiendas, centro de negocios, sala para reuniones y *cadeca*.

Para los clientes internos dispone de un comedor de empleados y taquilla para bolsos. La instalación tiene sistemas informáticos que garantizan que todos los procesos se realicen de forma óptima.

El hotel posee para el desarrollo de cada actividad un Manual de Seguridad y Salud del Trabajo que se revisa y actualiza de forma anual. El aprovisionamiento de las materias primas y materiales para el desarrollo de las actividades de la entidad se gestionan a través del Área de Aseguramiento de la misma y surge de las solicitudes que realicen cada una de las áreas de la empresa.

Con el objetivo de identificar y relacionar correctamente los procesos de la organización se confecciona un mapa de procesos a raíz de una entrevista no estructurada con el jefe del Área de Calidad y Atención al Cliente, los procesos son clasificados según el nivel de importancia que tengan en estratégicos, operativos y de apoyo. Dicho mapa de proceso se muestra en la figura 9.

Leyes de la Sociedad

En la organización se cumplen las políticas establecidas en la sociedad, relacionadas con el empleo y la retribución salarial sin discriminación por el color de la piel, género, creencias religiosas, orientación sexual y cualquier otra distinción relativa a la dignidad humana.

La empresa para la Gestión de los Recursos Humanos se fundamenta en un conjunto de normas, leyes y resoluciones. Entre ellas se encuentran:

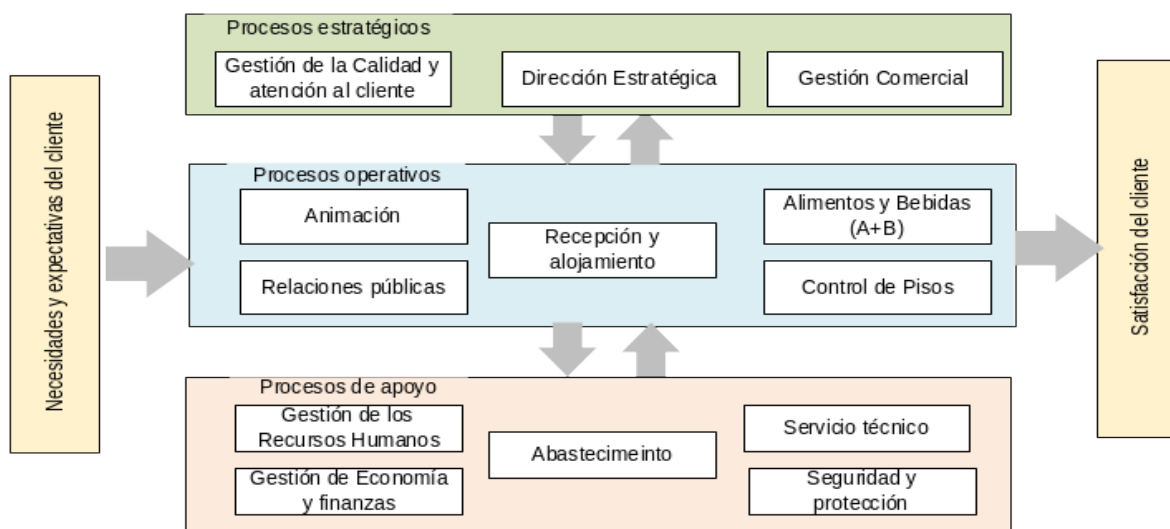


Figura 9. Mapa de procesos del Hotel PGS Varadero.

Fuente. Elaboración propia

- Ley 116 Código de Trabajo de la República de Cuba.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- NC-ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NC-ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud del Trabajo.
- Resolución 12/98 (Política Laboral y salarial).
- Decreto Ley 249. Responsabilidad Material.
- Decreto Ley No. 234 (Maternidad de la Trabajadora).
- Ley 24. Seguridad Social.
- Resolución Ministerial 176/89 (Expedición y Control Certificados Médicos).
- Resolución 39/89 (Justificación de Ausencias).
- Decreto Ley no. 101 (pago de Pensiones Seguridad social).
- Orden 34 (Funcionamiento de los Comités de Expertos).
- Resolución 129/2004 (Pago Estimulación).

- Instrucción No.64 (Procedimiento Pago Norma Financiera).

Grupos de interés

Empleados

Se cuenta con 500 trabajadores, estos fueron caracterizados en los Factores de Base. Están distribuidos en las áreas que componen la entidad, su distribución se muestra en la figura 5.

Cuadros

Son los responsables de la gestión y dirección, se encargan de tomar decisiones estratégicas y operativas para lograr los objetivos de la organización. En la entidad existe un total de 15 cargos de dirección, los cuales se encuentran cubiertos.

Accionistas

El Hotel PGS Varadero pertenece al Grupo Gaviota S.A y es operado por la Compañía Blau Hoteles y Resort. La compañía administradora es Pegas quien es una de las empresas líderes en el turismo del mercado ruso, razón por la que este mercado es más predominante entre los clientes.

Sindicato

Los trabajadores están afiliados al Sindicato de los Trabajadores de Hotelería y Turismo del municipio. La empresa cuenta con una sección sindical que se encuentra en pleno funcionamiento, con un cumplimiento significativo en las finanzas y el aporte a la Patria.

Entre las actividades que desarrolla el sindicato para mantener la motivación de los trabajadores se encuentran: decoración del centro de trabajo, matutinos en conmemoración a fechas significativas, chequeos de emulación, trabajos voluntarios y participación en los desfiles del primero de mayo.

Gobierno

La empresa mantiene una excelente relación y brinda un sólido apoyo al gobierno territorial. Tiene un papel activo en el apoyo a las comunidades vulnerables a través de diversas iniciativas como la donación de alimentos para la población. Los trabajadores de la empresa también se muestran comprometidos con la comunidad y participan activamente en las jornadas de trabajo voluntario.

Sociedad

El hotel destaca por su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y su labor en la rehabilitación y mejora de la calidad de vida de la comunidad. Trabaja en el embellecimiento a través de la prestación de servicios de jardinería en algunas áreas. Inculca en sus trabajadores el valor de la solidaridad y el compromiso social, lo que se refleja en su labor en comunidades vulnerables.

Dirección estratégica

Misión

Ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de los clientes y promueva la identidad cultural y tradiciones en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria del capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del Grupo.

Visión

Ser un Grupo competitivo y de referencia en el Caribe con mercados emisores ampliamente diversificados a los que se le brinda un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del medio ambiente, maximizando las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de los clientes.

Objeto social

Brindar un producto turístico de óptima calidad a través de una amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes. Se dedica a la actividad turística, con el objetivo de obtener elevados ingresos y utilidades, regido por el principio de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, orientado a un segmento de mercado medio y medio alto, mediante la promoción del turismo internacional.

Competencias laborales y organización que aprende

El hotel PGS Varadero asume las competencias claves del Grupo Gaviota S.A, estas son las siguientes: excelencia en el servicio al cliente, conocimientos del sector hotelero, comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación a resultados, flexibilidad y adaptabilidad

Mediante la realización de entrevistas al personal del Área de RRHH y una revisión documental se detecta que la entidad no tiene identificadas las competencias necesarias en un trabajador para ocupar un determinado cargo y por ende no están elaborados los perfiles de cargo por competencias de los diferentes puestos de trabajo.

El Grupo de Turismo de Gaviota S.A tiene como política que todas las encuestas a aplicar en las entidades pertenecientes a él deben ser revisadas y aprobadas por ellos, en consecuencia, no fue posible la aplicación de la prueba la organización que aprende.

Los problemas detectados son: insatisfacción laboral, fluctuación laboral, y no están identificadas las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo.

Subsistemas de políticas de los Recursos Humanos

Flujo de los Recursos Humanos

A través de una entrevista con la Especialista C Principal del Departamento de RRHH se conoce que el hotel realiza el proceso de gestión por competencia mediante los Calificadores de Cargos, y que el proceso de reclutamiento y selección del personal están recogidos en el "Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores de las sociedades mercantiles cubanas Grupo de Turismo Gaviota S.A., Gaviota Tours S.A., Marinas Gaviota S.A., Transgaviota S.A. y Comercial S.A." puesto en vigor mediante la Resolución 205/2022. Según "Resolución No. 213/2022" 2022); (S.A, 2022) las distintas fuentes de reclutamiento de fuerza laboral en la entidad son: desmovilizados del Servicio Militar Activo, del Ejército Juvenil del Trabajo y Licenciados de las Fuerzas Armadas Revolucionarias o del Ministerio del Interior; graduados de nivel superior y de la Educación Técnica Profesional.; rabajadores de otros sectores; y desvinculados laboralmente.

La empresa se guía por el principio de idoneidad demostrada para determinar el ingreso, permanencia o promoción de sus trabajadores, así como su participación en cursos de capacitación y desarrollo. La certificación de idoneidad demostrada es otorgada por el comité de expertos y se registra en el acta correspondiente, la cual es reconocida o retirada por el director general.

En el mes de mayo de la plantilla existente fueron evaluados 341 trabajadores, resultando todos idóneos en el desempeño de su cargo, se dejaron de evaluar 159 empleados.

El proceso de Evaluación del Desempeño se realiza mediante lo establecido en el "Reglamento para la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A." recogido en la Resolución 213/2022. Para la evaluación la entidad se rige por un conjunto de indicadores que varían en dependencia de las categorías ocupacionales denominadas. Por ello existen dos modelos que se aplican a cada trabajador según corresponda: Modelo para los trabajadores de la categoría administrativo, servicios, operarios y técnicos; y Modelo para los trabajadores de la categoría cuadros.

La evaluación del desempeño integral es anual, con cortes mensuales que servirán de base para los pagos condicionados a la misma, análisis de la trayectoria del trabajador y proyecciones futuras; la evaluación anual se efectuará en el mes de enero del año siguiente al año concluido que se evalúa.

Para la conclusión de la Evaluación del Desempeño se utilizan los términos siguientes:

- Desempeño laboral Excelente: puntuación de 100
- Desempeño laboral Bien: puntuación ubicada entre los 99 y los 80 puntos
- Desempeño laboral Regular: puntuación ubicada entre los 79 y los 60 puntos
- Desempeño laboral Mal: puntuación inferior a los 59 puntos

Cuando la conclusión de la Evaluación de Desempeño del trabajador sea calificada como Mal la administración podrá iniciar un proceso de reevaluación de la idoneidad demostrada y aplicará lo establecido en la legislación laboral vigente en la materia.

Debido a que la empresa no tiene identificadas las competencias laborales requeridas para cada puesto de trabajo surgen deficiencias en la evaluación del desempeño por competencias. Si no se han definido las competencias que se deben evaluar, es posible que se tomen en cuenta criterios subjetivos o se valoren habilidades que no son relevantes para el desempeño del puesto. Además, trae consigo una pérdida de tiempo y recursos ya que quizás no se estén evaluando las habilidades y conocimientos esenciales para el desempeño de cada puesto de trabajo.

El hotel emplea programas informáticos para gestionar los datos referentes al personal; estos son: el SARAH donde se encuentra la información de cada trabajador, el ABACO utilizado por los jefes y especialistas principales ya que trabaja directamente con las nóminas y, por último, tenemos el denominado HABITAD, este es empleado para cubrir la necesidad de vivienda de los trabajadores.

Educación y Desarrollo

La entidad ofrece posibilidades de superación y capacitación a sus trabajadores a través de la empresa Formatur. Se ofertan cursos, seminarios y talleres en las distintas disciplinas que competen al sector, además del aprendizaje de idiomas extranjeros. Los programas de capacitación pueden ser presenciales o a través de plataformas virtuales.

Sistemas de Trabajo

El hotel realiza la planificación de sus necesidades de RRHH a través de procedimientos establecidos en su Reglamento de Selección de Personal. Mediante cursos de capacitación se pueden cubrir vacantes con sus trabajadores, por tanto, se cuenta con un enfoque proactivo. La posibilidad de ocupar puestos vacantes por sus trabajadores, contribuye a fomentar la movilidad laboral interna, que es beneficioso para la organización y empleados.

En el hotel no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, se realiza el proceso de gestión por competencia a través de los Calificadores de Cargos vigentes que establecen el contenido de trabajo y los requisitos de conocimiento necesarios.

La empresa tiene aprobado un Manual de Seguridad que rige la política establecida para estas actividades, con los procesos y procedimientos necesarios para su implementación. Tiene como objetivos garantizar condiciones seguras e higiénicas, prevenir los accidentes, enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al ambiente laboral.

En los resultados obtenidos de la encuesta aplicada para conocer el nivel de satisfacción laboral se encuentra que uno de los indicadores más afectados son las condiciones físicas de trabajo.

A través de entrevistas no estructuradas y una revisión de la documentación existente se identifica que no se han realizado estudios recientes de Ergonomía ni de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Compensación laboral

El hotel rige el pago de sus empleados a través de lo establecido en la Resolución 339/2022 que comprende el "Reglamento de los sistemas de pago por rendimiento en la sociedad mercantil cubana Grupo de Gaviota S.A.", y la Resolución 441-B/2021, que establece el procedimiento para el pago por los resultados individuales de trabajo condicionado a la evaluación del desempeño.

El sistema salarial se organiza a través de un Esquema Salarial por Grupos de Escala. Este esquema se identifica a través de las complejidades de los trabajos según las categorías ocupacionales. El sistema de pago incluye el pago por resultados según la legislación vigente.

El salario total de los trabajadores comprende una serie de elementos que permiten determinar el salario base para el pago. Estos elementos son: Salario Escala + Pagos por resultados individuales del trabajo + Incremento por perfeccionamiento Empresarial + Otros pagos legalmente establecidos.

Se efectúan chequeos de emulación donde se hace entrega de diplomas como reconocimiento a los trabajadores destacados. Además, a aquellos empleados que tienen un desempeño excepcional en su puesto de trabajo si la dirección lo determina oportuno son ascendidos.

Los problemas detectados son: ausencia de perfiles de cargo por competencias; y carencias de estudios recientes de Ergonomía y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Auditorías o Control de Gestión

Las auditorías realizadas a la organización tienen como objetivo garantizar la calidad del servicio ofrecido a los clientes y asegurar el cumplimiento de todos los estándares y normas establecidos.

Específicamente las auditorías efectuadas en RRHH se realizan para evaluar la gestión del personal.

Las auditorías pueden ser internas o externas. Las internas se realizan de manera sistemática con el objetivo de evaluar los procedimientos, políticas y procesos para garantizar que se cumplan los estándares de calidad, seguridad, higiene y servicio; así como identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentar la eficiencia y la eficacia en la gestión.

Concluida la auditoría, se elabora un informe que detalla las conclusiones y recomendaciones de los auditores. Si se identifican deficiencias se establecen planes de acción para corregirlos. Este se presenta a la dirección y se trabajara para implementar las acciones correctivas necesarias.

Resultados

Dado los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente interno se evidencia que un porcentaje significativo de trabajadores muestran insatisfacción con la organización, lo que afecta el clima laboral y causa la ausencia de compromiso con la entidad.

El grado de congruencia no es elevado dado que no se logra una alta coincidencia de intereses entre la gerencia y los trabajadores, esto se evidencia en el comportamiento de los subsistemas y políticas de los recursos humanos.

La entidad tiene la capacidad de atraer nuevo personal, pero no de su retención, evidenciado por la alta fluctuación de personal existente.

Los ingresos generados por el hotel en el mes de junio son menores de lo establecido en el plan, lo que se traduce en un cumplimiento solo del 21 % de lo planificado.

Consecuencias a largo plazos

La organización ofrece a sus trabajadores la posibilidad de que a los 5 años de trabajo en una empresa perteneciente a las FAR puedan optar por una vivienda vinculada, y posteriormente a los 15 años la opción de que pase a ser propiedad del trabajador; contribuyendo al bienestar de los mismos, pues se mejoran las condiciones de vida.

En el mes de mayo los resultados no fueron positivos en los indicadores económicos, pues no se cumplieron los planes establecidos. Por ende, se incumplen con los indicadores de eficiencia y por tanto la empresa no se considera efectiva.

Análisis integral de los problemas detectados

A continuación, se listan los problemas detectados a partir del diagnóstico del SGICH efectuado en el Hotel PGS Varadero.

- Insatisfacción del personal
- Fluctuación laboral
- Deficiente selección del personal
- Ineficaz evaluación de desempeño
- Deficientes sistemas de trabajo

Se aplica el método Delphi ponderado, que aparece en la tabla 3, con el objetivo de darle un orden de prioridad a los problemas.

Tabla 3. Aplicación el método Delphi ponderado

Problemas/Expertos	E	E	E	E4	E	E	E7	E	E	Rj	C (%)
	1	2	3		5	6		8	9		

Insatisfacción del personal	1	2	1	1	1	1	1	2	1	13	77.78
Fluctuación laboral	2	1	2	2	2	2	2	1	2	14	77.78
Deficiente selección del personal	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	77.78
Ineficaz evaluación de desempeño	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	100.00
Deficientes sistemas de trabajo	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	77.78

Fuente. Elaboración propia.

Se obtuvo un nivel de concordancia mayor que el 60 % por tanto es válida la ronda y no es necesario repetir el procedimiento. Los problemas se han ordenado por prioridad de forma descendente según el listado siguiente:

1. Insatisfacción del personal
2. Fluctuación laboral
3. Deficientes sistemas de trabajo
4. Deficiente selección del personal
5. Ineficaz evaluación de desempeño

A partir de diagnóstico realizado, para determinar las causas fundamentales de los problemas detectados se realizó una tormenta de ideas en conjunto con el personal del Área de RRHH y el diagrama causa-efecto ponderado representado en la figura 10.

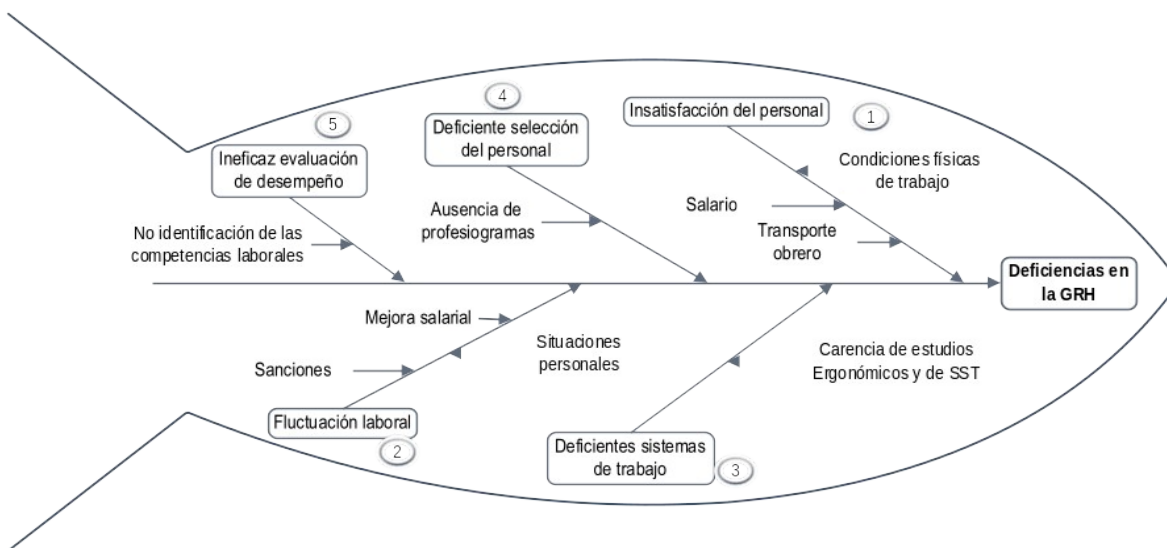


Figura 10. Diagrama causa-efecto.

Fuente. Elaboración propia.

Proyección de la (s) solución (es)

Acciones correctivas

En la tabla 4, se expone un plan de acciones correctivas para los problemas detectados, así como el plazo de ejecución, el ejecutor y el responsable de cada una de las acciones.

Tabla 4. Plan de acciones correctivas.

No.	Problema	Acciones	Plazo de ejecución	Ejecutor	Responsable
1	Insatisfacción laboral	Plantear al buró sindical la inconformidad salarial y sus causas.	Todo el año	Área de RRHH	Jefe del Área de RRHH
		Discusión con el Ministerio del Transporte en la conciliación que se realiza con la delegación de Gaviota y exigir respuestas por las dificultades que se presentan respecto al transporte obrero.	Mensual	Área de RRHH	Jefe del Área de RRHH
2	Fluctuación laboral	Establecer en el orden del día de las reuniones con los trabajadores la discusión de los reglamentos disciplinarios	Mensual	Todas las áreas de la empresa	Jefe del Área de RRHH
3	Deficientes sistemas de trabajo	Tramitar con la dirección de la Universidad de Matanzas la realización de estudios de Ergonomía y SST	Todo el año	Área de RRHH	Jefe del Área de RRHH
4	Deficiente	Elaborar los perfiles de cargo por	Todo el	Área de	Jefe del Área

	selección del personal	competencias.	año	RRHH	de RRHH
5	Ineficaz evaluación de desempeño	Identificar las competencias laborales requeridas para cada puesto de trabajo.	Todo el año	Área de RRHH	Jefe del Área de RRHH

Fuente. Elaboración propia.

A modo de conclusión se ha concretado el marco teórico de la investigación donde los principales referentes tratados fueron: Gestión de los Recursos Humanos y Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, así como los elementos que forman el modelo de GRH DPC de Cuesta Santos (2005) y las técnicas empleadas. Se logró cumplir con el objetivo de la investigación al diagnosticar el SGICH en el Hotel PGS Varadero, donde se detectaron una serie de problemas que afectan la Gestión de los Recursos Humanos. Tras la aplicación del método Delphi ponderado se determinó el orden de prioridad de los problemas y mediante disímiles técnicas se identificaron sus causas para ser representadas en un diagrama Ishikawa. Queda confeccionado una propuesta de plan de acciones para minimizar los problemas detectados como resultado de la investigación realizada.

Referencias bibliográficas