



**Artículo de investigación**

Recibido: 12-02-2024 Aceptado: 13-03-2024

**Gestión de entornos turísticos**

**Contribución a la mejora de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero**

*Contribution to the improvement of Human Capital Management at the Melia International Varadero Hotel*

1. Azucena González Verde

*Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.*

*([gonzalez.azucena1962@gmail.com](mailto:gonzalez.azucena1962@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1710-3247>*

2. Dayana Monzón Cordoví

*Hotel Meliá Internacional Varadero. Cuba*

*([dayana.monzon14@gmail.com](mailto:dayana.monzon14@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0328-8260>*

3. Estrella Felipa Acosta Corzo

*Centro de Capacitación Mintur Varadero. Cuba*

*([estrellafelipaacosta@gmail.com](mailto:estrellafelipaacosta@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5064-2637>*



## Resumen

La situación de cambio, por la que el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social ha invocado a los Organismos de Administración Central del Estado, al perfeccionamiento de su política de empleo, acorde a las nuevas condiciones económicas del país; afronta interrogantes problemáticas en la entidad, orientadas a contribuir con la implementación de instrumentos y técnicas científicas, al desarrollo del sistema de gestión integrada de capital humano. Por este motivo, se tiene como objetivo: diagnosticar el Sistema de Gestión de Capital Humano en el hotel Meliá Internacional Varadero. Para ello se utilizan diferentes métodos y herramientas como: matriz DAFO, cuestionario, Método Delphi Ponderado, métodos de expertos, encuestas, observación directa, entrevista, revisión de documentos y tormenta de ideas. Se propone un procedimiento para el diagnóstico del Sistema de Gestión del Capital Humano en el hotel, siendo la integración externa de 91,23%, por lo que tiene orientación estratégica y el clima laboral es el más afectado; la integración interna es de 91.36%, donde (Competencias laborales 88.89%; Organización del trabajo 88.89%; Selección e integración 77.78%; Capacitación y desarrollo 88.89%; Estimulación material y moral 77.78%) son los módulos más afectados, para la mejorar continua de las deficiencias detectadas se propone un plan de 28 acciones.

**Palabras clave:** Gestión de Capital Humano; Sistema de Gestión del Capital Humano; Clima organizacional; Carga de trabajo.

## Abstract

*The situation of change, due to which the Ministry of Labor and Social Security has called on the Central Administration Bodies of the State, to improve its employment policy, in accordance with the new economic conditions of the country; faces problematic questions in the entity, aimed at contributing with the implementation of scientific instruments and techniques, to the development of the integrated human capital management system. For this reason, the objective is: to diagnose the Human Capital Management System at the Meliá International Varadero hotel. To do this, different methods and tools are used such as: SWOT matrix, questionnaire, Weighted Delphi Method, expert methods, surveys, direct observation, interview, document review and brainstorming. A procedure is proposed for the diagnosis of the Human Capital Management System in the hotel, with external integration being 91.23%, so it has strategic orientation and the work environment is the most affected; internal integration is 91.36%, where (Job skills 88.89%; Work organization 88.89%; Selection and integration 77.78%; Training and development 88.89%; Material and moral stimulation 77.78%) are the most affected modules, for continuous improvement Of the deficiencias detected, a plan of 28 actions is proposed.*

**Keywords:** Human Capital Management; Human Capital Management System; Organizational climate; Workload.

## **Introducción**

El hombre, portador de conocimientos y habilidades, constituye la principal fuente de ventaja competitiva y el activo más preciado para las empresas al ser creador de valor. Su correcta gestión logrará que ponga sus conocimientos en función del logro de los objetivos organizacionales (Marrero Piedra et al., 2021).

Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas; entienden también qué objetivos y circunstancias diferentes requieren instituciones heterogéneas y apropiadas para ellos. Por tanto, estas últimas, deben tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes del entorno. Las organizaciones y empresas se encuentran en la dinámica de tiempos de cambios requeridos por las tecnologías, crecimiento rentable y exigencias por parte de los clientes, que colocan en el centro de la escena, la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la empresa.

El éxito de cualquier organización depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Oficina Nacional de Normalización, 2016)

Actualmente las empresas enfrentan constantes retos en su objetivo por lograr el éxito, sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad en su función, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos procesos, modelos y estrategias innovadoras en la administración del Capital Humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones. Muchas empresas líderes han reconocido la importancia estratégica de los recursos humanos, por lo que persiguen estrategias de innovación para potenciar este recurso (Greer, 2021).

Se presupone el reordenamiento del modo de vida de toda la sociedad, de forma tal, que las exigencias sociales lleguen a tener un mayor impacto en los comportamientos competentes de las organizaciones y del personal que en ellas laboran. Para ello se debe tomar en consideración la necesidad de crear una conciencia de trabajo competente, que definen un cargo, sobre la base de indagar no solo si tienen suficiencia para optar por un título o un puesto de trabajo, sino por las capacidades y cualidades que demuestran tener en el ejercicio de ese puesto.

Para ello, se debe accionar hacia el Sistema de Gestión de Capital Humano, como conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas, que permiten la integración interna de los procesos vinculados con el desarrollo de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo;

como factor clave para elevar la eficiencia y eficacia en la organización; por lo cual es necesario el estudio de sus elementos, tomando en consideración que los aspirantes interesados en ingresar para ocupar determinados cargos, posean las potencialidades requeridas y se considere la mejora de bienes o servicios en la unidad de tiempo, para crear nuevos valores donde el hombre ocupe el lugar central.

En Cuba desde el triunfo revolucionario se ha evidenciado el ingente valor que se le ha otorgado al desarrollo del factor humano y hoy se considera como la principal riqueza que ha fomentado la revolución. Las competencias laborales constituyen el factor integrador de todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano busca la toma de decisiones y solución de problemas cómo orientación estratégica de la alta dirección de la organización, con participación activa de los trabajadores y el Sindicato correspondiente.

En el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia ligada a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria (Suárez-Caimary et al., 2020).

Estos requerimientos, reclaman la asimilación y cumplimiento de las normas especialmente integradas a la Ley 116 del Código de Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014) y el Decreto 326 (Consejo de Ministros, 2014) Reglamento para su implementación, con los cambios aprobados y los Decretos 334, 335 y 336/2017 (Consejo de Estado, 2017); así como el 34/2021 (Consejo de Estado, 2021) los cuales tributan a establecer, implementar y mejorar la calidad, sustentado en el perfeccionamiento del capital humano; que además de pretender un desempeño laboral superior, ejercen impactos en el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones.

En aras de alcanzar la plena satisfacción de trabajadores y clientes, incrementar la competitividad en los mercados, la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una polivalencia, se tiene como objetivo: diagnosticar el Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero, entidad 5 estrellas, construido y explotado con capital mixto, formada entre el Grupo Empresarial Cubanacan del Ministerio de Turismo de Cuba y la Cadena Meliá.

## Métodos

### **Procedimiento para el diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero**

En la figura 1 se muestra el procedimiento empleado para el diagnóstico del Sistema de Gestión del capital Humano en el hotel Meliá Internacional Varadero.

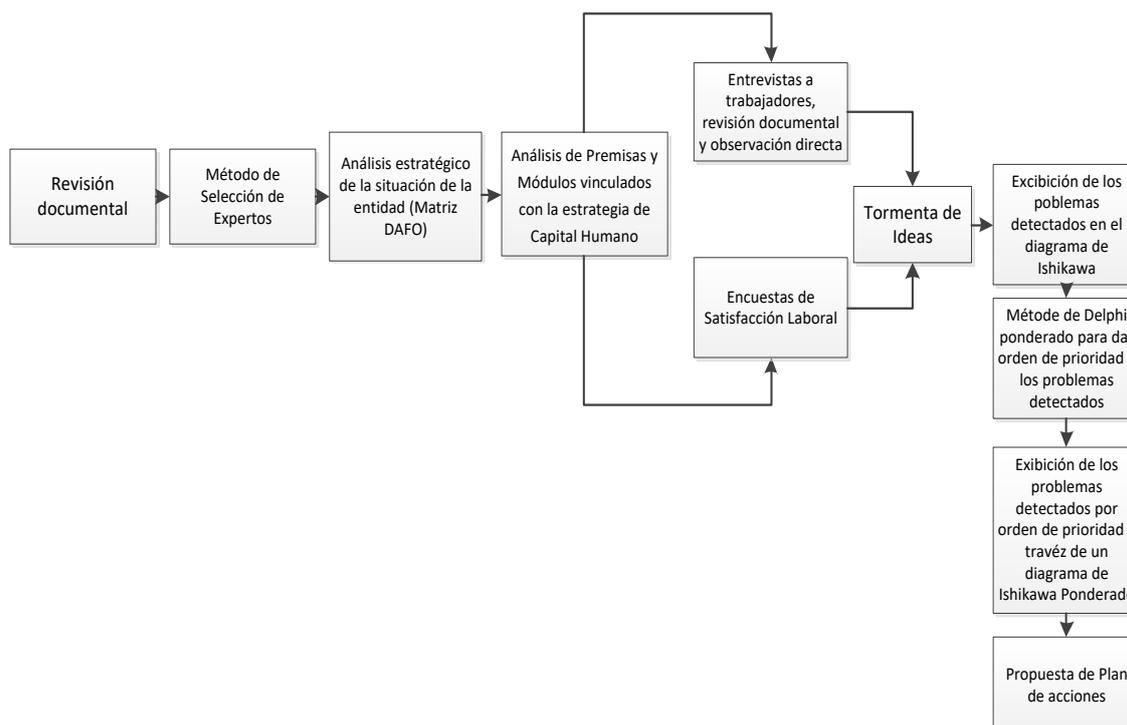


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico del Sistema de Gestión del capital Humano en el hotel Meliá Internacional Varadero.

Se realiza una revisión y análisis documental del banco de documentos existentes en la organización que resulten importantes como referencia en el proceso de la investigación.

A partir de la complejidad del tema en estudio se aplica el Método de selección de expertos, el mismo se sustenta en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

Método de selección de expertos: este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación que le permiten comprobar su valoración, para ello se establecen previamente acorde con la significación que se considere tenga cada característica en el grado de experticia alcanzado por el sujeto, una ponderación de los valores distribuida en una escala valorativa entre cero y uno de manera que la sumatoria de los valores de cada variable sea igual a la unidad.

El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (K_c + K_a) / 2.$$

Dónde:  $K_c$ : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto;  $K_a$ : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

El coeficiente de competencia  $K$  del experto, se propone que esté entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación por lo que su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Análisis estratégico de la situación de la entidad: a través de la Matriz DAFO para la obtención de la información primaria, en sesión de Brainstorming entre los miembros del comité de expertos, durante este análisis se determinan los factores internos (Fortalezas y debilidades) y los externos (Oportunidades y Amenazas)

Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.

Según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia que, en la práctica, pueden superponerse (Monzón Cordoví, 2022).

Análisis de las premisas y módulos vinculados con la estrategia de Capital Humano: para ello se utiliza la lista de chequeo elaborada por el ingeniero Melo Crespo (2008), herramienta que permite el análisis de las premisas y procesos internos de Capital Humano; sobre la base de preguntas de cada indicio y módulos. La misma, favorece la evaluación de expertos por separado de forma automática, con resultado alcanzado donde se obtiene en porcentaje; además de alcanzar el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión, según la metodología establecida y posibilita las ventanas de Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados de cada subproceso.

El diagnóstico de las premisas y de los procesos Internos que afectan la implementación del Sistema de Gestión por Competencias, logran arrojar resultados de base, para el alcance de incidencia en el conocimiento que poseen los directivos en materia de capital humano, donde se propone asuntos esenciales para la identificación y preparaciones que poseen los expertos y grupo de directivos en materia del SGCH; como premisas de forma cíclica hasta que se alcanza el cumplimiento de las mismas.

Como herramienta de soporte a la lista de chequeo se aplica una encuesta, entrevistas a trabajadores y observación directa.

Encuesta: Feria Avila et al (2020), definen al método de encuesta, como la vía de indagación del nivel empírico, de carácter autoadministrado, que se aplica a un conjunto de sujetos, con el fin de conocer, mediante un cuestionario, sus opiniones o criterios, acerca de las causas, las consecuencias, las posibles soluciones y los responsables directos e indirectos, del problema investigado.

Elaboración de la encuesta

A partir de una encuesta de satisfacción laboral existente en la entidad se elabora para la investigación una nueva encuesta con un mayor número de interrogantes. En la tabla 1 se muestra la puntuación correspondiente al estado de satisfacción con respecto a los indicadores.

Tabla 1. Puntuación correspondiente al estado de satisfacción respecto a los indicadores.

| Indicador | Muy Insatisfecho | Insatisfecho | Algo insatisfecho | Indiferente | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|-----------|------------------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|------------|----------------|
|           | 0                | 1            | 2                 | 3           | 4               | 5          | 6              |

La tabulación consiste en la asignación de un número a cada una de las respuestas de forma tal que sea posible una cuantificación de los mismos. En cada respuesta hay máximo de puntos a obtener, el total de la suma de todos los puntos de la encuesta constituye el valor total de la encuesta, en este caso el total de puntos posible a obtener es 108. El total de puntos que obtiene cada individuo constituye el valor real de la encuesta, que representa, a la vez, el porcentaje de satisfacción de la persona con respecto al total.

La forma de cálculo es la siguiente,

$$\frac{\text{valor real de la encuesta}}{\text{valor total de la encuesta}} * 100$$

Se establece como indicador de satisfacción 70 %, o sea, aquellos trabajadores cuyo porcentaje de satisfacción esté por debajo de este indicador serán comprendidos como insatisfechos. El tamaño de la muestra se calculado mediante un muestreo estratificado proporcional. Una vez obtenido el tamaño total de la muestra se calculan las proporciones (tamaño de muestra del departamento), según los estratos (departamentos) definidos, lo cual garantiza la representatividad del estudio. Para ello se utiliza la expresión de cálculo que se muestra a continuación, que se resuelve matemáticamente con un producto cruzado o “regla de tres” para determinar en este caso la variable “trabajadores del departamento” (Borges López, 2019).

$$\frac{\text{tamaño de muestra del departamento}}{\text{tamaño de muestra de la organización}} = \frac{\text{trabajadores del departamento}}{\text{trabajadores del hotel}}$$

Luego de calculado el tamaño de muestra se procederá a la aplicación de la encuesta.

Trabajo en grupo: consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el

trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.

Entrevista: es un método empírico de investigación mediante el cual se obtiene información amplia, abierta y directa de forma oral durante una conversación planificada entre el entrevistador y el o los entrevistados.

Observación científica: es la más elemental y la base de los demás métodos. En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico escoge de manera consciente aquellos datos que confirman o rechazan su idea, por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. La aplicación de este método tiene como objetivo corroborar las informaciones obtenidas a través de las diferentes técnicas (García Dihigo, 2016).

A partir de los resultados de las herramientas y técnicas aplicadas se propone una tormenta de ideas de conjunto con los trabajadores para identificar los problemas y causas que afectan la Gestión del Capital Humano en el hotel. Los mismos se exhiben en un diagrama de Ishikawa.

Tormenta de ideas: la tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas expone sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de perfeccionar las ideas de los otros (García Dihigo, 2016).

Diagramas Ishikawa o Causa-Efecto o "espina de pescado": se utiliza para identificar las posibles causas de un problema y entender su verdadero origen. En muchas ocasiones se utiliza en combinación con una tormenta de ideas para ayudarnos a plasmar visualmente las posibles causas y efectos de ese problema en un diagrama, que en este caso recuerda a una espina de pescado. Los diagramas de espina de pescado se trabajan desde la derecha a la izquierda, a la derecha está identificado el problema y desde ahí la espina central del pez se ramifica para incluir espinas más pequeñas que son las categorías en las que se ordenan las causas (SGS Productivity System, 2022).

Para darle orden de prioridad a los problemas y causas que se detecten se propone la utilización del método Delphi ponderado y su exhibición en un Ishikawa ponderado.

Método Delphi ponderado: la esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; lo que indica el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

Es más objetivo buscar el consenso en el orden de manera individual, mediante hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia desde 1

hasta n, donde 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios Matriz de ponderación de causas (MPC), donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Donde la  $R_j$  menor es la causa más importante y la  $R_j$  mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C, se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa (Cuesta Santos, 2010).

El cálculo del coeficiente de concordancia:  $C_c = \left(\frac{1-Vn}{Vt}\right) * 100$

Donde: C: concordancia expresada en porcentaje; Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante; Vt: cantidad total de expertos participantes.

Ishikawa ponderado: este sirve de ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicador, refleja el orden de importancia de los causales. Además, implica la participación en la gestión, deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones (Cuesta Santos, 2010).

## Resultados y discusión

Aplicación del procedimiento propuesto

Se realiza el proceso de selección del grupo de Expertos para evaluar el nivel de conocimiento, argumentación de los integrantes y coeficiente de competencia (tabla 2).

Tabla 2. Coeficiente de competencia de los posibles integrantes del grupo de Expertos.

|    | $E_1$ | $E_2$ | $E_3$ | $E_4$ | $E_5$ | $E_6$ | $E_7$ | $E_8$ | $E_9$ | Total |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Kc | 1     | 0.98  | 0.99  | 0.98  | 0.98  | 0.97  | 0.97  | 0.97  | 0.98  | 8.82  |
| Ka | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 9     |
| K  | 1     | 0.99  | 0.995 | 0.99  | 0.99  | 0.985 | 0.985 | 0.985 | 0.99  | 0.99  |

Se evidencia con un grupo compuesto por 9 integrantes un elevado índice de experticidad ( $K_c=0,98$ ), y coeficiente de argumentación ( $K_a=1$ ), con un coeficiente de competencia (K) de 0.99.

El grupo de expertos se conforma por especialistas con amplios conocimientos sobre la Gestión de los Recursos Humanos, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio.

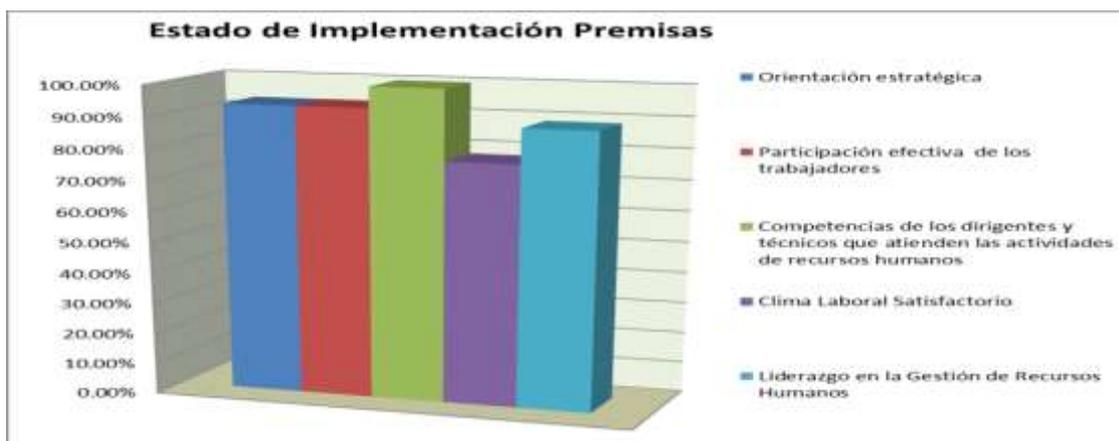
Del análisis estratégico de la situación de la entidad a través de la matriz DAFO se obtiene que el hotel se encuentra ubicado en el cuadrante donde se relacionan las fortalezas con las oportunidades, en esta situación se recomienda una estrategia ofensiva, es decir, aprovechar las oportunidades externas con el empleo de las fortalezas. Constituye el cuadrante más ventajoso.

Premisas y Módulos vinculados con la estrategia de Capital Humano

Como parte del diagnóstico es importante destacar que la “Tecnología de las tareas” constituye el pilar de la Gestión de los Recursos Humanos y para conocer a fondo el estado en que se encuentran sus componentes (sistemas de trabajos y sistemas logísticos) se analizan las premisas y módulos vinculados con el Sistema de Gestión del Capital Humano en la entidad, con el empleo del cuestionario desarrollado por Melo Crespo (2008) , herramienta diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas NC 3000/2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

- Premisas

El resultado de la evaluación de las premisas en la entidad denoto que la integración externa es de 91,23%, por lo que tiene orientación estratégica. Mediante el procedimiento de planificación estratégica y el de participación de los trabajadores en la dirección, se elaboró la estrategia organizacional y de ella los objetivos estratégicos y de trabajo de la organización, con la participación de todos los trabajadores. Aun así, es necesaria la unidad de criterios entre las direcciones, darle más participación a los trabajadores para que se sientan útiles, estimulados y comprometidos con la entidad.



**Figura 2.** Estado de implementación de las premisas.

Predomina la ejemplaridad y el liderazgo con poca participación de los trabajadores en la dirección de provisión en el trabajo del hotel, ya que en algunos casos no se lleva a las reuniones sindicales los problemas de la entidad.

Como resultado del análisis de las premisas se evidencia mayor afectación en el clima laboral (Figura 2), donde prevalece la confraternidad y respeto en el colectivo, pero falta de solidaridad. Además de existir preocupaciones por parte de los trabajadores respecto a la climatización de algunos locales de puntos de ventas de cara al cliente, así como la entrega de algunos recursos de medios de protección no existente.

- Clima laboral

Propiciar un buen clima laboral es ventajoso debido a que contribuye a lograr mayor productividad, formación de líderes, identidad corporativa, comunicación adecuada y resolución

de conflictos. Al resultar el clima laboral satisfactorio como la premisa de mayor afectación se decide aplicar una encuesta de satisfacción laboral a una muestra de los trabajadores del hotel para estudiar más a fondo este indicador y su influencia en la Gestión del Capital Humano.

El proceso de aplicación de la encuesta partió de la realización de un muestreo estratificado proporcional que garantizó la representatividad de los trabajadores de los diferentes departamentos del hotel, de una plantilla de 964 trabajadores, es necesario encuestar a 283, se selección de forma aleatoria con la ayuda de los jefes de cada departamento, se reunieron y se les aplicó la encuesta de forma independiente. Los resultados fueron procesados por el software SPSS Statistics v22, a fin de probar la validez ( $R^2 = 0.983 > 0.7$ ) del instrumento, así como la fiabilidad ( $\alpha = 0.878 > 0.7$ ) de las escalas utilizadas.

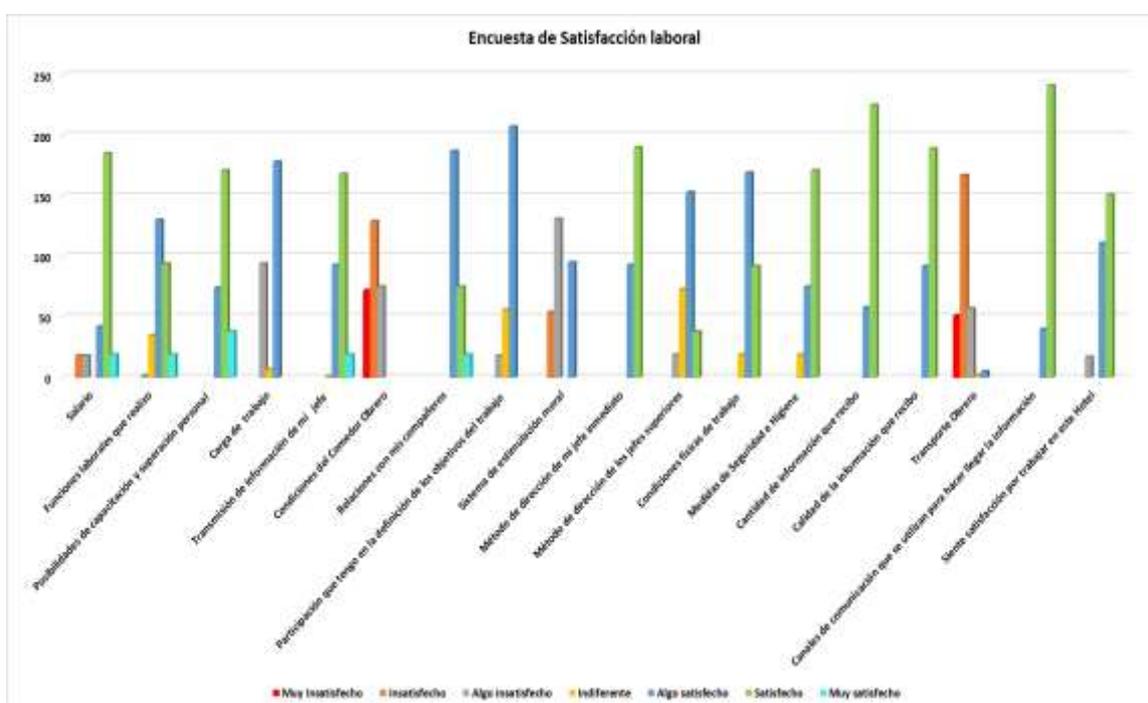


Figura 3. Resultados correspondientes al estado de satisfacción con respecto a los indicadores.

El resultado del cálculo del índice de satisfacción es de 64.72 %, con un total de 236 trabajadores insatisfechos y 47 satisfechos.

Los principales indicadores de insatisfacción son: la carga de trabajo, condiciones del comedor obrero, sistema de estimulación moral y transporte obrero. Los restantes indicadores, aunque presentan mayor índice de satisfacción también requieren de control y mejora.

De la evaluación de los módulos se obtuvo que la integración interna es de 91.36%, siendo los más afectados: Competencias laborales 88.89%; Organización del trabajo 88.89%; Selección e integración 77.78%; Capacitación y desarrollo 88.89%; Estimulación material y moral 77.78%)

Se encuentran bien identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella. Se observan ventajas en la

gestión por competencias en favor de la calidad, la remuneración depende de la cantidad y calidad del trabajo.

El proceso de selección del personal se realiza por el jefe de departamento o área a partir de los trabajadores reclutado por la agencia empleadora, el cual aprueba al mismo a partir de los resultados de la entrevista. Como no hay personal disponible en la bolsa de la Agencia Empleadora no es posible hacer el proceso de selección por competencias.

El hotel se rige por el Manual de Formación y Desarrollo de los hoteles de Melia Hotels Internacional (MHI) División Cuba, que establece los parámetros para la realización de la planificación, ejecución y control del proceso de formación y desarrollo a fin de lograr la participación activa de todos los trabajadores en los procesos de mejora continua, con el objetivo de alcanzar el máximo nivel competencial de la División. Para ello se llevan a cabo las siguientes acciones: proceso de Gestión de la Formación Continua, Plan de Desarrollo Horizontal (plan de certificación), Plan de Desarrollo Vertical (PDV), un Plan de Desarrollo para Jefes/as (PDJ) y otorgamiento de cursos para mejorar las competencias de los trabajadores. Existe motivación por la remuneración recibida, aunque hay descontento por parte de los trabajadores en cuanto a estimulación moral, carga laboral y condiciones de trabajo.

Están identificados los riesgos de la entidad y a partir de los mismo un plan de prevención, reflejados en el Plan Anual de Prevención según la Ley No 116/2014 Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014). La Seguridad y Salud se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa y se realiza en base a la NC 702/2009 para la capacitación y formación de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato superior del trabajador y con una periodicidad mensual. Cada aspecto a evaluar tiene en cuenta un grupo de elementos generales que se insertan en las particularidades propias de cada departamento y se encuentran reflejados en el modelo de evaluación del desempeño de la entidad.

Existe una política de comunicación alineada con la estrategia de la organización en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos del hotel.

Como resultado del análisis de los módulos se evidencian afectaciones en el proceso de selección del personal por competencias, pues la agencia no dispone del personal suficiente y el hotel muchas veces está obligado a aprobar al mismo por la necesidad para ofrecer los servicios. A partir de esta dificultad el hotel se traza como estrategias la formación y capacitación de este nuevo personal, lo que permite elevar las competencias de los trabajadores.

Resalta además el descontento por la estimulación moral, carga laboral y condiciones de trabajo. A partir de este resultado, se decide entrevistar a un grupo de trabajadores para conocer sus inquietudes y mayores preocupaciones. Las principales quejas resultaron del departamento de

Ama de Llaves, pues las camareras plantearon la situación existente con la lencería, carga y condiciones de trabajo.

Análisis de distribución de la fuerza de trabajo en el departamento de Ama de Llaves

Mediante las inquietudes se realiza una revisión documental y observación directa de la distribución de la fuerza de trabajo diaria de las camareras y de su desempeño a lo largo de la jornada laboral durante cinco días consecutivos. Para el análisis se utiliza como referente la norma establecida por el Manual de Gestión de Pisos de la cadena hotelera, la cual establece que las camareras en el área estándar deben tener de 12 a 14 habitaciones y en el área del the level de 11 a 13 habitaciones. Como resultados de la observación y del estudio de la distribución de la fuerza de trabajo se tiene que los principales problemas están relacionados con: exceso respecto a las habitaciones establecidas por la norma, lo que evidencia sobrecarga de trabajo; distribución desigual; el ausentismo; deficiente estudio del pronóstico de la fuerza de trabajo para este período; camareras responsables de más de un piso; camareras con pisos en diferentes edificios, lo que conlleva a la pérdida de tiempo en el traslado; camareras que tienen el mismo número de habitaciones sin embargo difieren en su tipología (Premium, Suite y Royal), las cuales son más grandes que las clásicas; producto de la ausencia de utensilios y medios de trabajo las coordinadoras no terminan los reportes en tiempo lo que hace que retrase el trabajo de las camareras; retrasos en la llegada del camión de la lavandería, lo que hace que las camareras no puedan irse en su horario normal de trabajo y tengan que esperar a que este llegue.

Es evidente la carga de trabajo presente en las camareras de habitaciones. Es necesario realizar un adecuado análisis del booking semanal para poder estimar la carga de trabajo y de esta forma distribuir los francos, las vacaciones y de ser necesario incrementar la fuerza de trabajo. Además de hacer una redistribución en los pisos correspondientes a cada camarera. Plantear a los superiores los inconvenientes con la calidad de la lencería y la situación de la tardanza de la lavandería.

Principales problemas y causas que afectan la gestión del capital humano en el hotel.

Para cuantificar los problemas y sus posibles causas además de las herramientas aplicadas se realiza una tormenta de ideas, mediante la cual se recogen las opiniones del colectivo y del grupo de expertos, las mismas se encuentran reflejadas en el diagrama Ishikawa (figura 4), las cuales se condensan en una matriz de juicios con el objetivo de conocer el orden de importancia en el efecto y así indicar el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en la Gestión del Capital Humano.

Con los resultados de la matriz de ponderación, se procede al ordenamiento según los valores de las Rj. Por los valores obtenidos se puede inferir que la causa de mayor importancia para los expertos es la referida a: “la carga de trabajo;” y la de menor importancia es “la reducción de la plantilla en tiempos de baja”.

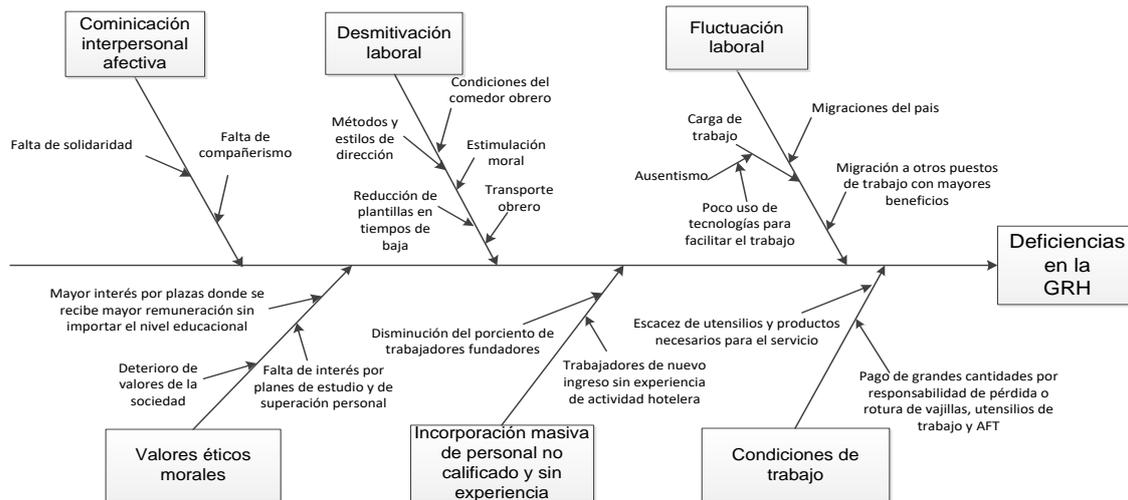


Figura 4. Diagrama Ishikawa.

Como todas las causas tienen valor mayor que 60 %, se puede decir que existe un buen nivel de consenso, es decir, todos los criterios expuestos son válidos. La matriz arroja a los resultados siguientes a partir del cálculo de las Rj, reflejándose por orden de prioridad.

Para reflejar las causas ordenadas por el nivel de importancia que le otorgaron los expertos se utilizó el Diagrama Ishikawa Ponderado que se observa en la figura 5.

Enmendar estas deficiencias depende del hombre. El Capital Humano constituye el sustento fundamental de la entidad. Su adecuada gestión consolida el desarrollo de habilidades y competencias lo que constituye una la ventaja competitiva para que la entidad pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo.

Para la mejora continua del Sistema de Gestión del Capital Humano en el hotel se elabora un plan de acciones con el objetivo de minimizar y erradicar los efectos negativos que estos producen, además de los principales responsables de las acciones y su fecha de cumplimiento (Monzón Cordoví, 2022).

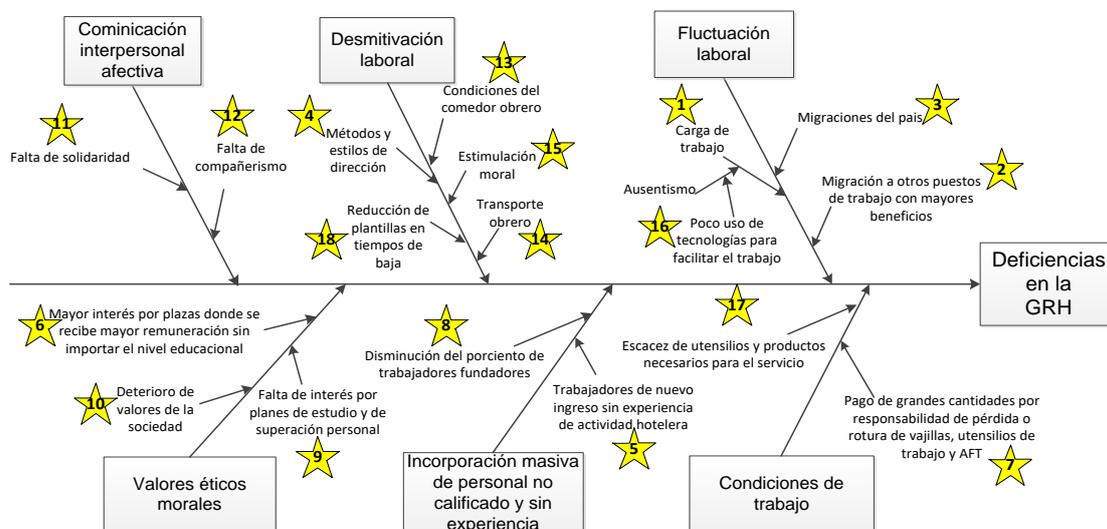


Figura 5. Diagrama Ishikawa Ponderado.

## Conclusiones

1. El estudio teórico referencial denotó que el Capital Humano constituye el elemento indispensable de cualquier organización y su correcta gestión es clave para el éxito de una empresa. Se evidencia que el Modelo de DPC de Cuesta Santos (2005) constituye una herramienta muy completa para el diagnóstico y análisis de la correcta gestión del Capital Humano.
2. Para determinar las causas y problemas que inciden se realizó la tormenta de ideas, las cuales fueron ponderadas con la aplicación del método de Delphi ponderado. Resultaron las causas de mayor importancia: la carga de trabajo, migraciones a otros puestos de trabajos con mayores beneficios y las migraciones del país.
3. Se elabora un Plan de 28 acciones para minimizar y erradicar los efectos negativos que producen los problemas y causas detectados al Sistema de Gestión del Capital Humano en el hotel.

## Referencias bibliográficas

1. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley 116/2014. Código del trabajo de la Republica de Cuba. *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba, Ministerio de Justicia.* (No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014), 453.
2. Borges López, J. (2019). *Diseño de una herramienta para evaluar el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 45001:2018. Caso de estudio: Hotel Grand Memories Varadero.* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial., Universidad de Matanzas].
3. Consejo de Estado. (2021). Decreto-Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministeriode Justicia. , Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021*
4. Consejo de Estado, Consejo de Ministros. (2017). Decreto No. 334/17, Decreto No. 335/17, Decreto No. 336/17. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia.*
5. Consejo de Ministros. (2014). Decreto 326/2014. Reglamento para la implementación del Código del Trabajo de la Republica de Cuba. *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba, Ministerio de Justicia., No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014,* 453.
6. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Academia y. Felix Valera, Ed. 3<sup>ra</sup> revisada y ampliada ed.).
7. Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación emperíca? *Revista Didasc@lia: D&E. Publicación del CEPUT- Las Tunas, Cuba.*
8. García Dihigo, J. A. (2016). Metodología de la Investigación para las ciencias administrativas. *Universidad de Matanzas, Cuba.*

9. Greer, C. R. (2021). *Strategic Human Resource Management*. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4407/1/Strategic%20Human%20Resource%20Management%20view.pdf>
10. Marrero Piedra, Y., Souto Anido, L., & Marrero Ancízar, Y. (2021). *Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos/>
11. Melo Crespo, J. C. (2008). Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano.
12. Monzón Cordoví, D. (2022). *Diagnóstico del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
13. NC 3000: 2007 Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, (2007).
14. NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas", 35 (2016).
15. Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. 14.

### **Contribución autoral**

Azucena González Verde: diseño de la investigación y en la revisión crítica del manuscrito.

Azucena González Verde y Dayana Monzón Cordoví: análisis e interpretación de los datos y en la revisión crítica del manuscrito.

Estrella Felipa Acosta Corzo: análisis de los datos y redacción del manuscrito.

Dayana Monzón Cordoví: análisis de los datos y redacción del manuscrito.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.