

ENFOQUE DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO. CASO DE ESTUDIO IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD

ENFOQUE DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

AUTORES: Analién Pelegrín Naranjo¹

Lestter Pelegrín Naranjo²

Norberto Pelegrín Entenza³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: apelegrin88@yahoo.es

Fecha de recepción: 15-05-2018

Fecha de aceptación: 23-07-2018

RESUMEN

El capital humano desempeña un papel único: es el hombre quien marcará la ruta a seguir y logrará el éxito en los resultados de la organización, es quien la diferenciará de las demás en la calidad del servicio prestado a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Gestionar con enfoque a procesos el Capital Humano en una empresa, contribuirá a que la misma alcance sus objetivos con mayor eficiencia, eficacia y efectividad. La ponencia muestra el procedimiento utilizado y los resultados obtenidos al enfocar a procesos la gestión de capital humano en el Iberostar Grand Hotel Trinidad. Se demuestra su importancia significativa porque viabiliza la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad.

PALABRAS CLAVE: Enfoque a procesos, capital humano; calidad; sistemas integrados.

APPROACH OF PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL. CASE STUDY IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD

ABSTRACT

Human capital plays a unique role: it is the man who will set the path to follow and achieve success in the results of the organization, who will differentiate it from the others in the quality of the service provided to its clients, in its reputation and in its survival. Managing the human capital in a company with a process approach will contribute to the company achieving its objectives with greater efficiency, effectiveness and effectiveness. The presentation shows the procedure used and the results obtained when focusing on human capital management processes at the Iberostar Grand Hotel Trinidad. Its significant importance is demonstrated because it makes possible the integration with the Quality Management System.

KEYWORDS: Focus on processes; human capital; quality; integrated systems.

¹ Máster en Ciencias. Doctoranda en Turismo. Universidad de Alicante. España. "Programa de Doctorado en Turismo". E-mail: apelegrin88@yahoo.es

² Ingeniero. Doctorando en Filosofía y Letras. Universidad de Alicante. "Programa de Doctorado: Geografía Humana, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Local Sostenible". E-mail: lestterpelegrin88@yahoo.com

³ Ph. D. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. Profesor-investigador. Tiempo completo. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. E-mail: norbepelegrin@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente y el futuro exitoso en la gestión integrada de capital humano, tendrá que ver cada vez más con la aceptación de un mejor desempeño, implicado en las competencias laborales, entendidas así al incluir no solo conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores (saber ser) y rasgos personales vinculados al desempeño superior (querer hacer).

En esa nueva dimensión de los recursos humanos es necesario modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas enraizadas por muchos años. Para que los cambios se realicen con éxitos, es necesario la comprensión y adopción de un nuevo sistema de Gestión del Capital Humano que garantice que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente y en correspondencia a sus capacidades y actitudes a la vez que desarrollen sus desempeños de forma competitiva, estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

La necesidad de creación del Capital Humano esta presente en el sector turístico, el cual, a su vez, es un sector muy amplio ya que dentro de él pueden diferenciarse empresas de características muy variadas, tales como hoteles, agencias de viaje, clubes de golf, restaurantes, apartamentos, palacios de congresos y ferias, parques temáticos, etc.

El hecho de gestionar con enfoque a procesos el Capital Humano en una empresa hotelera, contribuirá a que la misma alcance sus objetivos con mayor eficiencia, donde se establece la metodología, responsabilidades, los diferentes recursos, las actividades, entre otras; y además facilite y concrete la identificación de sus procesos y su descripción, lo que exige un liderazgo que logre dirigir la política, la estrategia, los diferentes recursos, el Capital Humano y sus procesos, en aras de alcanzar el fin propuesto. Gestionar por procesos implica, delimitar la metodología, establecer las responsabilidades y dotar de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en cada organización, lo que asegura la eficacia de los procesos mediante la identificación de áreas de mejora.

El objetivo del presente trabajo es caracterizar el procedimiento utilizado para enfocar a procesos la gestión integrada de capital humano en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

DESARROLLO

Relación entre gestión de recursos humanos (GRH) y calidad

Los rasgos fundamentales de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) son:

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituyen desde inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión organizacional.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

Los autores concuerdan con la recomendación de Cuesta (2010) de incluir dentro de los subsistemas y políticas de recursos humanos (RRHH), los nueve procesos clave de la GCH que asume el último modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que mantiene en su centro "Competencias laborales" y está integrado además por Organización del Trabajo, Selección e Integración, Capacitación y desarrollo, Estimularon moral y material, Seguridad y Salud en el Trabajo, Evaluación del desempeño, Comunicación Institucional y Autocontrol.

Los procesos anteriores están en correspondencia con las mejores practicas de Gestión del Capital Humano utilizadas en América Latina y el Caribe que tiene un exponente que plantea dentro de la Administración de recursos humanos existen una serie de procesos, también conocidos como subsistemas, que permiten una adecuada gestión de las personas en las organizaciones. Estos subsistemas constituyen el modelo tradicional de recursos humanos y son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, los mismos que están íntimamente interrelacionados y son interdependientes (Chiavenato, I. 2011).

Por otro lado la Norma ISO 9001 en su versión 2015 para los "Sistemas de Gestión de la Calidad" ha permitido introducir, en comparación respecto a las versiones anteriores (1994, 2000 y 2008), cambios trascendentes no solo para el sistema de Gestión propiamente dicho, sino para los demás que quiera implementar la organización, de manera que se pueda lograr paralelismo entre los mismos. Ello pone de relieve la importancia de considerar en cada uno de estos, los principios que propone la norma como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implementar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés.

En los principios de gestión de la calidad, uno de los que implican mayores cambios en las organizaciones para aumentar su efectividad, incluso desde la versión ISO 9000: 1994 es, precisamente, el principio de "enfoque basado en procesos", en la actual versión ISO 9000: 2015: "enfoque a procesos", donde se declara que se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000: 2015 un proceso es "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto". La propia norma relaciona como beneficios clave potenciales de aplicar el enfoque a procesos los siguientes:

- aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora;

- resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados;
- optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias;
- posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.

Por lo que se puede concluir que el Sistema de Gestión de Calidad implementado según la familia de las ISO 9000, en su versión 2015 se puede usar como referencia para enfocar a procesos cualquier otro sistema de gestión, al igual que lo expuesto en dichas normas y a propósito, este enfoque procesos conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Enfocar a procesos un Sistema de Gestión

Según Beltrán et al. (2001) se define para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas ISO 9001 del 2015, debido al paralelismo existente.

Según Serna (2007): uno de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos lo constituye la implementación de la gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas, ésta se producirá a través del despliegue de los procesos definidos en el mapa de procesos tanto en la organización central como en las distintas organizaciones de servicios.

Para ello, y teniendo como punto de partida el mapa de procesos de cada organización o, en su defecto, la referencia directa de los procesos seguirá el siguiente esquema:

1. Identificación de los procesos y/o subprocesos del área de recursos humanos. Consistirá en la definición y descripción de cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos de la organización.
2. Implementación de la gestión de los procesos. Una vez descrito el proceso, se procederá a ejecutarlo mediante la realización de todas las actividades descritas en el mismo como parte integrante del proceso.

3. Evaluación de la gestión de los procesos. Revisión de la eficacia del proceso y de la consecución de los objetivos según los resultados obtenidos y la información recabada de los indicadores del proceso.
4. Introducción de las modificaciones y mejoras que se hayan detectado en la fase de revisión.

Al objeto de facilitar la implementación de la gestión por procesos siguiendo el esquema anterior, cada proceso se documentará en una serie de fichas a las que se le denomina manual del proceso que incluirá los siguientes aspectos:

1. Ficha descriptiva del proceso. Incluye la misión del proceso, su alcance (inicio y final del proceso), designación del responsable del proceso y del equipo gestor del mismo, los grupos de interés del proceso y los procesos con los que está relacionado y sus interacciones.
2. Representación gráfica del proceso. En esta ficha se relacionarán las distintas actividades que componen el proceso, en su caso los subprocesos que procedan, las entradas y salidas a cada actividad y sus responsables. Igualmente, se añadirá una columna en la que se haga referencia a los procedimientos y registros del proceso en cada actividad.
3. Objetivos del proceso. En esta ficha se hará mención a las referencias estratégicas, de política de recursos humanos y de objetivos del plan de gestión, o del plan de calidad, relacionados directamente con el proceso.
4. Indicadores para la medición del proceso. En este apartado se relacionarán los indicadores que permitan la medición regular de los resultados y grado de consecución de los objetivos del proceso y la revisión y evaluación del mismo.
5. Documentación del proceso. Incluye la relación de documentos, instrucciones, normativa, procedimientos, etc., relacionados con las actividades del proceso.

En el momento en que se describa el mapa de procesos corporativo, la revisión del sistema de gestión por procesos se realizará basándose en los procesos y/o subprocesos identificados en dicho mapa cuya misión esté relacionada con la mejora continua del sistema.

Para finalizar, conviene resaltar que la gestión por procesos de personas propuesta en este documento, es el punto de partida necesario para impulsar en todas las organizaciones de servicios el avance hacia este sistema de gestión con criterios homogéneos. Ahora bien, no es más que el inicio de un largo camino que, a medida que se vaya completando, deberá irse adaptando a las necesidades derivadas tanto de las exigencias de los ciudadanos como de la realidad de cada organización de servicios expresada en sus propios mapas de procesos y en las reflexiones que en cada organización configuren finalmente su propio sistema de gestión.

Los autores se identifican con estas dos concepciones y fusiona elementos de una y de otra. Primeramente, asume y desarrolla como parte de su procedimiento los cuatro pasos citados anteriormente por Beltrán (2001). Al objeto de facilitar la implementación de la gestión por procesos siguiendo dicho esquema, cada proceso se documentará en una serie de fichas a las que se le denomina manual de procesos que incluye los siguientes aspectos:

1. Ficha descriptiva del proceso. Incluye la misión del proceso, su alcance (inicio y final del proceso), designación del responsable del proceso y del equipo gestor del mismo, los grupos de interés del proceso y los procesos con los que está relacionado y sus interacciones.

2. Representación gráfica del proceso. En esta ficha se relacionarán las distintas actividades que componen el proceso, en su caso los subprocesos que procedan, las entradas y salidas a cada actividad y sus responsables. Igualmente, se añadirá una columna en la que se haga referencia a los procedimientos y registros del proceso en cada actividad.
3. Objetivos del proceso. En esta ficha se hará mención a las referencias estratégicas, de política de recursos humanos y de objetivos del plan de gestión, o del plan de calidad, relacionados directamente con el proceso.
4. Indicadores para la medición del proceso. En este apartado se relacionarán los indicadores que permitan la medición regular de los resultados y grado de consecución de los objetivos del proceso y la revisión y evaluación del mismo.
5. Documentación del proceso. Incluye la relación de documentos, instrucciones, normativa, procedimientos, etc., relacionados con las actividades del proceso.

Principales resultados de la aplicación del procedimiento para enfocar la gestión de recursos humanos a procesos

La Gestión de Capital Humano está identificada como macroproceso del hotel, representada como un proceso de apoyo, en el mapa de procesos general de la organización, pero en ella a su vez subyacen una serie de procesos y subprocesos también identificados en el hotel hace tres años y que coinciden con lo planteado en el modelo cubano de gran cantidad de empresas inmersas en el proceso de implementar un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH). Se determinaron y resumen como “clave” nueve de estos: “Selección e Integración”, “Evaluación del Desempeño”, “Estimulación Moral y Material”, “Capacitación y Desarrollo”, “Competencias Laborales”, “Organización del Trabajo”, “Seguridad y Salud del Trabajo”, “Comunicación Institucional” y “Autocontrol”. Los autores asumen esta concepción para la identificación de los procesos que tienen lugar en la GCH pero los clasifica en estratégicos, operativos y de apoyo según el primer tipo de agrupación propuesto por Beltrán et al. (2001) e incorporándole elementos de lo presentado por Serna (2007), ambos lo representan en un mapa de procesos.

Definición de Beltrán et al. (2001)

- Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Definición de Serna (2007): La distribución en el mapa para la política de gestión de personas, según la cual, “las personas y sus competencias representan el valor más determinante de la eficacia y calidad para una organización, siendo aquellos aspectos relativos a la asignación de valor de las personas por sus competencias los que se sitúan en el núcleo de la misión del proceso.

Por otro lado, añade, “la satisfacción de las personas deviene del compromiso, del desarrollo profesional y del reconocimiento”. Es por ello que, haciendo una analogía con la clasificación de procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, serán operativos los procesos directamente relacionados con la incorporación y el desarrollo del personal al incidir en la adquisición y el mantenimiento de las competencias de las personas.

Descripción de cada uno de los procesos. La descripción de los procesos se efectúa a través de la elaboración de una ficha de proceso para cada uno de ellos, parte de la elaboración de la ficha del macroproceso "Gestión del Capital Humano" y luego relaciona la ficha de cada uno de los nueve procesos clave.

Para seleccionar el contenido de la ficha también se asume la concepción de Beltrán et al. (2001) que plantea: La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Se reúne en Comité de expertos y determinan la información que incluirá la ficha de procesos de GCH para el Iberostar Grand Hotel Trinidad. La definición para cada elemento contentivo en la ficha también se asumirá de Beltrán et al. (2001), la cual se incluirá en la estructura de ficha que se muestra a continuación:

 Logo de la instalación	NOMBRE DEL PROCESO	Código:
		Revisión:
		Fecha:
		Página:
MISIÓN DEL PROCESO		
Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.		
ALCANCE: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.		
Inicio del proceso	Final del proceso	
RESPONSABLE	DOCUMENTOS	
Propietario/Responsable del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen		
LÍMITES DEL PROCESO Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por		

las entradas y las salidas. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Entradas

Salidas

Fuente: Elaboración propia

Seguimiento y medición de los procesos. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso. Beltrán et al. (2001)

Mejora de los procesos. Según Beltrán et al. (2001): los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: 1º Qué procesos no alcanzan los resultados planificados. 2º Dónde existen oportunidades de mejora.

Para desarrollar este procedimiento se calcularon y determinados los indicadores diseñados en la ficha de indicadores del Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad que fue elaborado como resultado de la investigación.

Diseño de los procesos clave de la GCH. Todos los pasos a continuación se llevarán a cabo con la utilización en cada caso del procedimiento específico elaborado para cada uno de los nueve procesos expuestos en el Manual de los procesos clave de la GCH en Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Diseño de los procesos de apoyo: Actividad 1 Diseño de "Organización del trabajo", Actividad 2 Diseño de "Seguridad y salud del trabajo".

Diseño de los procesos operativos: Actividad 3 Diseño de "Selección e integración", Actividad 4 Diseño de "Evaluación del desempeño", Actividad 5 Diseño de "Competencias laborales", Actividad 6 Diseño de "Capacitación y desarrollo", Actividad 7 Diseño de "Estimulación moral y material".

Diseño de los procesos estratégicos: Actividad 8 Diseño de "Comunicación institucional", Actividad 9 Diseño de "Autocontrol".

Elaboración, archivo y control de la información documentada para el SGCH. Esta etapa tiene como objetivo guiar la elaboración o localización de documentos que deben existir en la instalación para facilitar la implementación del SGCH, muestra los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellos y en caso de la elaboración de alguno, también se mostrará.

CONCLUSIONES

Al diseñar un Sistema de Gestión de Capital Humano con enfoque a procesos, se innova desde el punto de vista tecnológico para potenciar un salto cualitativo y cuantitativo en el Capital Humano del hotel, al desarrollar las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, para ser cada vez más eficientes y eficaces en la organización y en su puesto de trabajo.

El dotar de un enfoque a procesos al Sistema de Gestión de Capital Humano tiene significativa importancia porque viabiliza la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad.

La integración entre todos los procesos que componen dicho sistema permite gestionarlos de manera efectiva al lograr el objetivo fundamental: transformar al trabajador (como principal entrada del proceso) en un trabajador con desempeño laboral superior (a su salida del proceso).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*, Buenos Aires: Editorial Granica, 2010.
- Beltrán, J. *et al.*, (2001) *Guía para una gestión basada en procesos*. España, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital Humano de las organizaciones*. Novena edición. Mc Graw Hill.
- Cuesta, A., (2010) *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana, Editorial Academia.
- Harper & Linch: *Manual de Recursos Humanos*, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
- ISO 9000: 2015. *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario* (revisión de la ISO 9000: 2008).
- ISO 9001: 2015. *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos* (revisión de la ISO 9001: 2008 y la ISO 9001: 1994).
- Ordóñez, O. M. (1995). *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S. A Madrid. España, 1995.
- Pelegrín, A., (2015) *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con enfoque basado en procesos en Iberostar Grand Hotel Trinidad*. Tesis de Maestría. Sancti Spíritus, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí" (UNISS).
- Werther, W. y K, Davis (1992). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, ED. MCGRAW-HILL, México.
- Werther William B.; Jr. (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill.

