

3. DESARROLLO DE PERSONAS

El hotel Iberostar Varadero se ocupa permanentemente de vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización mediante la aplicación rigurosa de las políticas en todo el proceso de gestión de recursos humanos: selección y reclutamiento, gestión del desempeño, revisión y mejora de la estructura de la organización, administración de las remuneraciones, prácticas de reconocimiento y gestión de salud, seguridad y clima laboral.

3a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización.

El hotel tiene como estrategia ser el mejor hotel de Varadero por la calidad de los servicios.

La Gestión del Capital Humano se rige por normativas nacionales amparadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que protegen al trabajador en materia de seguridad y salud, maternidad y paternidad, no empleo a los menores de edad, no discriminación por género, raza, procedencia social, preferencias sexuales, religión, licencias por enfermedad y problemas personales, ausencias justificadas por fallecimiento de familiares. La gestión está orientada al desarrollo de las competencias profesionales, al crecimiento y a la motivación del personal, para de esta forma contribuir a una mayor calidad de los servicios.

El convenio colectivo de trabajo es el reflejo del acuerdo entre el Sindicato de los trabajadores de la organización y el Consejo de Dirección. En el convenio colectivo de trabajadores:

- Están definidas las prácticas para la estimulación moral y material al personal, lo que contribuye a su estabilidad laboral.
- Se brinda la opción de transportación y alimentación en el trabajo a precios módicos.
- Se establecen las pautas para la capacitación de los trabajadores.
- Se establecen las pautas para la atención a los trabajadores que presentan situaciones de salud.
- Se establece el programa para la atención a los jubilados de la organización.
- Se definen las actividades de celebración del colectivo (Chequeos de emulación, cumpleaños colectivos)
- Se autoriza la participación en eventos sindicales.

En el Proceso de Recursos Humanos se evalúa y determina el personal necesario para la ejecución de las actividades (Plantilla aprobada 507, de los cuales están cubiertas 502 ocupando las categorías ocupacionales: Obreros 161, Servicios 263, Técnicos 66 y Directivos 12) y las necesidades claves de formación y desarrollo. En las evaluaciones de desempeño parciales y finales, se analiza si las brechas y debilidades globales, identificadas en períodos anteriores, han sido salvadas o superadas por los trabajadores.

El análisis del contexto interno de las debilidades y fortalezas sirve de información de entrada para la elaboración y revisión posterior de los planes de desarrollo individual. La asignación de los recursos se define en el proceso de elaboración del presupuesto, que se describe en el subcriterio 4a.

Indicador	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018
Salario	2 813 400	2 909 300	3 145 600
Capacitación	12 000	8 400	6 085
Seguridad y Salud	8 643	6 600	4 050

Tabla 3.a.1 Presupuesto en USD para pagos de salario, capacitación y seguridad y salud en el trabajo

En el hotel se prioriza la cobertura a los puestos de trabajo vacantes, desplegando un mecanismo de publicación de convocatorias internas y externas para ocupar las plazas que cumple con lo regulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las cadenas Iberostar y Cubanacán. De esta forma, se asegura el completamiento de la plantilla, el que se ha comportado en una media de 98 % en los últimos 3 años. Están definidas las competencias de los puestos de trabajo, así como las funciones y autoridades de cada uno de ellos.

Anualmente se elaboran los planes de capacitación individuales y general de la organización, los cuales son una conciliación entre el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, las recomendaciones recibidas por el trabajador en la evaluación del desempeño y los intereses y estrategias del hotel. La organización tiene establecido el control sobre la formación, habilidades y experiencias de todo el personal, lo cual constituye la base para la certificación de la competencia del mismo.

La implicación de las personas y sus representantes en el desarrollo de las estrategias se asegura mediante los métodos descritos en el subcriterio 1d.

La plantilla ocupacional del hotel es flexible según el nivel de operaciones y está constituida por contratos indeterminados y determinados. Los trabajadores que ingresan a la organización provienen de la entidad empleadora del Ministerio de Turismo, a la cual el área de recursos humanos le solicita el cubrimiento de las plazas vacantes, una vez concluido el tiempo de convocatoria interna para el puesto, con personal que se ajusta a los perfiles de competencia establecidos en el Hotel. El personal de nuevo ingreso se somete a un periodo a prueba de 3 meses, en donde se evalúa su competencia para desempeñar el puesto para el cual ha sido contratado y su integración a la cultura organizacional. La implicación de las personas se describe en el subcriterio 1d.

La entidad posee entrenadores acreditados por el Centro de Capacitación del Turismo, los cuales dentro de sus funciones tienen la de preparación de personal de nuevo ingreso en los diferentes procesos del SGC, según se refiere en el subcriterio 5a, así como la cultura organizacional y valores reflejados en la misión y visión establecida por la cadena Iberostar y el MINTUR.

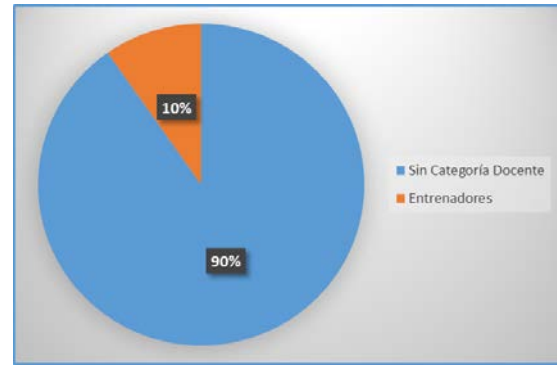
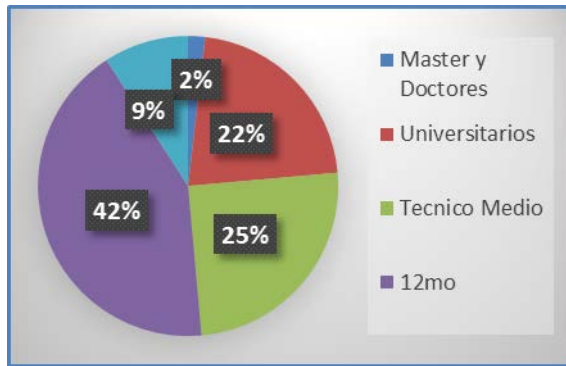


Gráfico 3.a.1 Nivel escolar y categoría Docente

Como parte de la operación del sistema de trabajo se han realizados estudios de normación que han permitido aumentar trabajadores en áreas como regiduría de piso, reduciendo la cantidad de habitaciones por camarera de 16 a 12. Se incrementó la plantilla en el Departamento de Relaciones Públicas y Consejería, con un conserje por cada bloque habitacional ofreciendo un mejor servicio a los clientes. Estos estudios de normación han logrado un mejor cumplimiento en los estándares y procesos establecidos por el SGC, la cadena Iberostar y el MINTUR.

Existe un manual de seguridad y salud en el trabajo que incluye la política de la organización, protegiendo al personal en sus condiciones de trabajo. Se realiza el levantamiento de riesgos laborales, se toman las medidas organizativas y se entregan los medios de protección de forma gratuita. Como se refiere en el subcriterio 4.c.

El hotel gestiona la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, otorgando licencias a los trabajadores que tienen problemas familiares, a los que se atiende durante ese periodo. Además, se le brinda atención a las embarazadas a las que se les ofrece una dieta diferenciada en el comedor obrero y licencia remunerada a partir de las 34 semanas y tanto el padre como la madre trabajadora responsables del cuidado del bebé, tienen derechos a la licencia retribuida hasta el año del menor. Durante toda esta etapa reciben atención por el Hotel.

La organización tiene establecido para medir y mejorar la satisfacción y motivación del trabajador un sistema de encuesta de clima laboral, que se realiza trimestralmente, el cual permite medir la percepción del cliente interno, sobre la atención al hombre, liderazgo, entre otros indicadores. A través de los resultados obtenidos se toman acciones de mejoras logrando la satisfacción del cliente interno.

En la organización se gestiona adecuadamente la cultura organizacional establecida a través de la comunicación de valores, misión y visión, desarrollando el sentido de pertenencia del trabajador y fomentando el compromiso de los mismos en su cumplimiento.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL				
Nuestro Hotel ha decidido realizar un proceso de mejora continua de los servicios a empleados. Para ello nos sería de gran utilidad contar con su cooperación mediante la obtención de sus opiniones y consideraciones respecto a un grupo de preguntas que a continuación relacionamos. Recuerde que Ud. es la fuerza del cambio que quieres ver. GRACIAS				
Departamento:				
SENTIDO DE PERTENENCIA/SATISFACCIÓN	DEFINITIVAMENTE SI	CREO QUE SI	CREO QUE NO	NO, SIN DUDAS
Desea Ud., trabajar en este hotel				
Usted se siente satisfecho trabajando en este hotel				
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	DEFINITIVAMENTE SI	CREO QUE SI	CREO QUE NO	NO, SIN DUDAS
Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo				
Conoce los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en el hotel				
Quisiera tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades				
Existen posibilidades reales de promoción dentro del hotel				
COMUNICACIÓN	SIEMPRE	GENERALMENTE SI	CASI NUNCA	NUNCA
Mi Jefe inmediato me mantiene bien informado sobre los resultados económicos, de calidad entre otros del hotel.				
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me puede afectar.				
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.				
RELACIÓN JEFE-COLABORADOR	SIEMPRE	GENERALMENTE SI	CASI NUNCA	NUNCA
Recibo por parte de mi Jefe un trato respetuoso.				
Es fácil acceder a mi Jefe (a) cuando lo necesito.				
Mi trabajo es evaluado de forma justa.				
Tengo confianza en las habilidades de mi Jefe para hacer su trabajo.				
COMEDOR DE EMPLEADOS	SIEMPRE	GENERALMENTE SI	CASI NUNCA	NUNCA
El personal que labora en el comedor de empleados mantiene un aspecto higiénico sanitario adecuado para la manipulación de alimentos				
El menú es variado durante la semana				
Existe calidad y variedad en la oferta de alimentos en el desayuno				
Existe calidad y variedad en la oferta de alimentos en el almuerzo				
Existe calidad y variedad en la oferta de alimentos en la cena				
La temperatura de los alimentos es adecuada				
Está climatizado el comedor de empleados				
En el área donde se sirve la comida existen buenas condiciones higiénico sanitarias.				
Las mesas y las sillas se encuentran en buen estado y limpias				
Existe disponibilidad de platos y cubiertos (cucharas, tenedores, cuchillos, vasos, servilletas)				
Las mesas están dotadas de angarillas con vinagre aceite, saleros y azucareras				
Las condiciones físicas y ambientales del comedor son adecuadas (decoración, pintura, ruido, olores)				
Funcionamiento del TV en los horarios de servicio del comedor con la Revista Buenos Días, el Noticiero Nacional de Televisión y el Noticiero Deportivo				
Existe agua, gel de mano en el baño proximo al comedor				
TAQUILLAS DE EMPLEADOS	SIEMPRE	GENERALMENTE SI	CASI NUNCA	NUNCA
El estado físico de las taquillas es adecuado (pintura, decoración)				
Los servicios sanitarios funcionan todos correctamente (lavamanos, inodoros, duchas)				
La taquillas están en buen estado y garantizan seguridad para los bienes de los empleados				
Existe disponibilidad de agua caliente				
Los servicios sanitarios se encuentran limpios y sin fetidez				
Existe papel sanitario				
Disponibilidad de gel de manos o jabón				
Las duchas poseen puertas o cortinas en buen estado y limpias				
Las taquillas están pintadas				
Disponibilidad de agua				
Las taquillas se encuentran con confort				
COMENTARIOS				

Figura 3.a.2 Encuesta de Clima Laboral

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

En la organización se fomenta el aprendizaje continuo de las personas a lo largo de su vida laboral teniendo en cuenta el interés institucional. Con la elaboración y seguimiento de los planes de capacitación anuales se le da continuidad a la formación y capacitación de las personas, como se refiere en el subcriterio 3a.

La eficacia de la formación recibida por el trabajador es revisada durante las evaluaciones parciales y finales de su desempeño. Mensualmente se realiza la evaluación parcial de desempeño de los trabajadores, que mide los siguientes indicadores: calidad, eficiencia y productividad, disciplina laboral, responsabilidad material. Anualmente se realiza una evaluación final del desempeño que refleja los resultados de cada trabajador durante el año.

La organización tiene identificadas las competencias de cada puesto de trabajo, las que son adecuadas a las necesidades de la organización, y se evalúa a los trabajadores según estas, lo que permite identificar áreas de mejoras en la formación que contribuirán a la conformación de los planes de capacitación del próximo período.

El hotel, en coordinación con la Universidad de Matanzas, ofrece facilidades para cursar carreras universitarias, afines a los intereses de la organización, a los trabajadores jóvenes interesados.

La gestión del conocimiento de la organización es desarrollada a partir de diferentes fuentes, entre las que se encuentran:

- Las asesorías pactadas con la Cadena Iberostar, socializando las prácticas y procedimientos exitosos introducidos por la Cadena y desarrollados por expertos internacionales.
- Acciones de capacitación recibidas.
- Procedimientos, manuales, videos formativos, páginas web o recomendaciones provenientes de la Empresa Mixta, los socios, los corporativos.
- Listas de chequeo e informes de inspecciones de los TTOO y AAVV.
- Bibliografía existente en los diferentes departamentos.
- Informes o minutas de participación en eventos, congresos o entrenamientos en el exterior y otros. Los participantes en estas formaciones, reciben indicaciones de las necesidades de conocimientos de la organización en el tema de la actividad que se va a desarrollar y que luego deben generalizar a los grupos de trabajo objetivos.
- Informes de los trabajos presentados/ premiados en fórum y otros eventos científico- técnicos.
- Fichas técnicas, manuales e informes provenientes de proveedores externos.

Esta información es accesible a todos los trabajadores, mediante las reuniones de grupo y la intranet (carpeta alluser). Los líderes impulsan y promueven el trabajo en equipo, en cada reunión departamental, realizando acciones de concientización sobre la importancia de la sinergia para el éxito de la organización. Las tareas, objetivos y metas de la organización son acometidos por grupos de trabajo cuyo aporte en la generación de ideas contribuye al logro de estos y a la eficacia de los procesos.

La organización estimula y apoya los conocimientos innovadores a través de la participación en diferentes comités, donde se comparten experiencias novedosas para la mejora de cada proceso. Estas prácticas han sido descritas en el subcriterio 1a.

Los objetivos de trabajo de los departamentos son un despliegue de los generales de la organización (Ver Tabla 2.c.1) y son aprobados y controlados en los consejo de dirección.

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

La organización posee una estrategia de comunicación como se describe en el subcriterio 1c.

Se tienen estrategias para mantener permanentemente informados a todos los trabajadores por medio de los canales de comunicación: vertical ascendente y descendente y horizontales. Estos canales son medidos a través de una encuesta que se realiza trimestralmente y cuyos resultados permiten conocer las necesidades de comunicación de los empleados y medir la eficacia de la comunicación. La estrategia contempla acciones de promoción y divulgación a través de diferentes medios: la red informática, reuniones del Consejo de Dirección, Comité de Calidad, murales, boletines, poster informativos - educativos, señaléticas, reuniones con los trabajadores y proyección de materiales en los puestos de trabajo. La propaganda gráfica ha sido sumamente utilizada en todas las áreas como medio de capacitación y de medidas preventivas en calidad y medio ambiente.

La organización ha creado espacios de intercambio participativo con los trabajadores:

- Reuniones de apertura, en donde se brindan informaciones relativas a la operación diaria de la organización y otras sobre la cultura de la Cadena Iberostar.
- Reuniones de los grupos de trabajo.
- Asambleas sindicales donde se le da información a los trabajadores y respuestas a sus planteamientos.

Se comparte la información y se dialoga con el personal de la organización en base a políticas de puertas abiertas, donde no existen barreras para la comunicación entre los líderes y los trabajadores. Cualquier empleado puede dialogar con cualquier directivo y compartir información para apoyar el logro de objetivos y estrategias.

La entidad promueve la participación individual y por equipos en las acciones y proyectos de mejoras planificados. Se cuentan con diversos medios para promover e involucrar a todo el personal mediante conferencias, talleres, entre otros.

Los trabajadores participan en actividades de innovación que han permitido la mejora del servicio:

- Reparación de carros eléctricos
- Reparación de televisores
- Reparación de equipos de cocina

Se dan atribuciones al personal para actuar con autonomía y se evalúa la efectividad de sus acciones mediante la evaluación de su desempeño, empoderándolos de acuerdo a los resultados obtenidos. La estrategia del Hotel está basada en un enfoque a procesos, designando responsables para cada uno de estos, los cuales son los encargados de su gestión eficaz. Procederes en este sentido están definidos en la política de cuadros del País.

Cada trabajador conoce sus funciones, lo que le permite actuar con autonomía en la aportación de ideas y propuestas innovadoras.

Según lo establecido en el convenio colectivo de trabajo los objetivos estratégicos de la organización son discutidos con los trabajadores en asambleas sindicales previo a su aprobación. El compromiso del personal con brindar un servicio de excelencia y la adecuada gestión de las capacidades de las personas, han permitido que Iberostar Varadero se encuentre entre los mejores hoteles del país durante 14 años.

La organización prepara a través de la capacitación y la formación a su personal basado en las competencias laborales establecidas en cada proceso, esto permite delegar responsabilidades en el capital humano altamente calificado para desarrollarlas como reservas en cada proceso.

3d. Atención y Reconocimiento a las personas.

Los líderes reconocen a diario al personal por su buen desempeño, la adecuada toma de decisiones, el logro de resultados planificados, la capacidad para solucionar problemas, el buen trato al cliente y a sus compañeros de trabajo. Igualmente se mantiene una relación permanente con aquellos trabajadores que están enfermos o presentan problemas graves, a los cuales se visitan conjuntamente con la organización sindical y se les ofrece atención moral y material.

Los trabajadores eligen mensualmente a los más destacados por departamentos. También se eligen a los líderes de la calidad que trimestralmente se reconocen en los chequeos de emulación. Anualmente se estimula al trabajador vanguardia del año según lo descrito en el subcriterio 3a.

Los empleados del hotel se han concientizado en el cuidado del medio ambiente, mediante un programa de educación ambiental que se desarrolla en la organización, lo que ha contribuido a la obtención de los premios de playa ambiental, el Reconocimiento ambiental territorial y Nacional. En este momento como parte de la Ola de Cambio (Ver Figura 1.e.1), el personal de la organización está imbuido en la eliminación progresiva de la utilización del plástico de un solo uso.

Se establecen beneficios y prestaciones en materia social al 100% del personal, como se describe en el subcriterio 3a. Además, los trabajadores del hotel tienen derechos a las pensiones de la seguridad social, a la cual se contribuye por la entidad, con el 14% del gasto de salario. El Hotel tiene autorizado como sistema de estimulación el tres por ciento de las utilidades de operación (GOP), lo que lo ubica en la escala más alta dentro de lo establecido en las regulaciones del sector para el estímulo a los resultados individuales y colectivos. El hotel cuenta con posta médica y una farmacia, para la atención tanto al trabajador como al cliente.

Las acciones de los trabajadores del hotel hacia la comunidad se describen en el subcriterio 1c.

El proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida familiar y laboral, mediante las representaciones sindicales y el de brindar el apoyo necesario para realizar actividades de carácter personal que, de no tenerlas, afectarían su desempeño laboral y el ambiente organizacional, le ha permitido a los líderes motivar a los trabajadores posibilitando la integración del personal con la organización. Entre las facilidades brindadas a los trabajadores se encuentran la flexibilidad de horario, licencia sin sueldo, estudios profesionales, transporte, vacaciones, servicios de alimentación, entre otros.