

ARTÍCULO

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

MSc. Niurka Rodríguez García. Profesora Auxiliar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos
E-mail: nrodriguez@ucf.edu.cu

Ing. Miriam García García. Profesora Asistente. Facultad de Ingeniería. Universidad de Cienfuegos
E-mail: mirgar@ucf.edu.cu

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general aplicar un procedimiento que permita diagnosticar y elaborar planes de acción y de control a los procesos de la Gestión de Capital Humano (GCH) en empresas del sector turístico Cienfueguero, que posibilite su mejora continua de los mismos. Esta investigación está apoyada en el ciclo de mejora continua PHVA y el método de identificación y solución de problemas, además de una intensa búsqueda en diversas bibliografías actualizadas del tema. Como resultados más importantes se obtienen los principales problemas que se presentan en los procesos de la GCH en empresas del sector turístico cienfueguero y se le proponen una serie de mejoras e indicadores que contribuyen al mejoramiento y control de los mismos.

Palabras clave:

Mejora continua, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

ABSTRACT

The current article has as a general goal the application of a procedure that allows diagnosing and elaborating action and control plans for the processes of Management of the Human Capital (MHC) in enterprises related to Tourism in Cienfuegos, so that they can be continuously improved. This research is supported by the cycle of continuous improvement PHVA, and the method for the identification and solution of problems, as well as an intense research in different updated bibliography about the topic. As a result, the main problems presented in the process of MHC in the enterprises of Tourism in Cienfuegos have been diagnosed. Thus, a proposal of actions and indicators for the improvement and control of this management are provided..

Key words:

Continuous improvement, System of Integrated Management of the Human Capital (IMHC).

INTRODUCCIÓN

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RH), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Capital Humano (GCH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GCH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En la actualidad, las tendencias en la GCH abogan no sólo por que se encuentre un profesional idóneo, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un stock en el activo de la empresa, esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino también en términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la empresa.

DESARROLLO

El punto de partida de las empresas cubanas para mejorar su competitividad, es reconocer la necesidad del cambio, estar conscientes de que sus ineficiencias cuestan por lo que es impostergable que todos los individuos dentro de las organizaciones trabajen para eliminar de raíz, las causas que generan estos problemas.

Para que se proporcione ese cambio las empresas deberán adoptar la filosofía de mejoramiento continuo como sistema de trabajo y de organización, lo cual exige la participación de todo el capital humano que interviene en los procesos tanto productivos, administrativos o de servicios y la responsabilidad de ello recae, en la alta dirección.

Según Gutiérrez Pulido, (2002) algunas de las razones que impiden que la filosofía de mejoramiento penetre a toda la organización, son que la administración:

1. No está convencida de qué debe cambiar,
2. No posee la disciplina necesaria para encabezar un plan global de mejora (no coordina y dirige el cambio),
3. Tiene un profundo desconocimiento sobre el qué, el cómo y el con qué realizar la mejora,
4. Tiene un concepto erróneo de productividad.

Es importante que en todos los niveles directivos de las empresas se comprenda la urgencia del cambio, y para hacerlo resulta indispensable primeramente lograr el convencimiento de estos a partir de conocer las ventajas y oportunidades que proporcionarán a sus clientes.

El Circuito Turístico Centro-Sur se encuentra inmerso en establecer un efectivo SGICH sin embargo, en el diagnóstico realizado a seis centros del sector turístico cienfueguero, la revisión del banco de problemas de dicho sector y la persistencia de problemas detectados en otras investigaciones aún no resueltos demuestran la existencia de los siguientes problemas:

- Los estudios de organización del trabajo para elevar la productividad no se realizan periódicamente y no tienen en cuenta las competencias, porque no están identificadas.
- No se encuentran diseñados los perfiles de puestos por competencias y estos no garantizan el cumplimiento de la estrategia empresarial.
- Los trabajadores no se encuentran motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la organización.
- No están identificados los problemas, ni definidas las soluciones con enfoque estratégico.
- La dirección no le presta suficiente atención a los procesos de recursos humanos.
- Existe en la mayoría de las instalaciones de Cienfuegos un técnico atendiendo todas las actividades del capital humano (CH), incidiendo en la insuficiente gestión de los procesos.

Estos resultados permiten identificar la problemática existente que hoy limita la mejora de los procesos de Capital Humano en el circuito turístico cienfueguero y, en correspondencia se presenta un procedimiento que permite gestionar de manera adecuada los procesos de Capital Humano y que los mismos sean

<http://www.ucf.edu.cu>

constantemente examinados, evaluados y mejorados a partir de un enfoque de mejora continua.

Procedimiento para el mejoramiento continuo de los procesos de Capital Humano en sector del turismo en Cienfuegos

Para efectuar mejoras en los procesos objeto de estudio, primeramente se debe organizar el trabajo a desarrollar, para ello se proponen las siguientes acciones:

1. Formar los equipos de trabajo.

Para cumplir esta acción se toma como base el compromiso de los directivos y la participación del personal en la evaluación y análisis de los procesos de la GCH en empresas del turismo en Cienfuegos, que se canaliza a través de una estructura de equipos de trabajo, con responsabilidades bien definidas. En consecuencia, la formación de los equipos de trabajo que van a liderar y facilitar el proceso, se realiza considerando los diferentes elementos que integran la GCH. Para ello se propone lo siguiente:

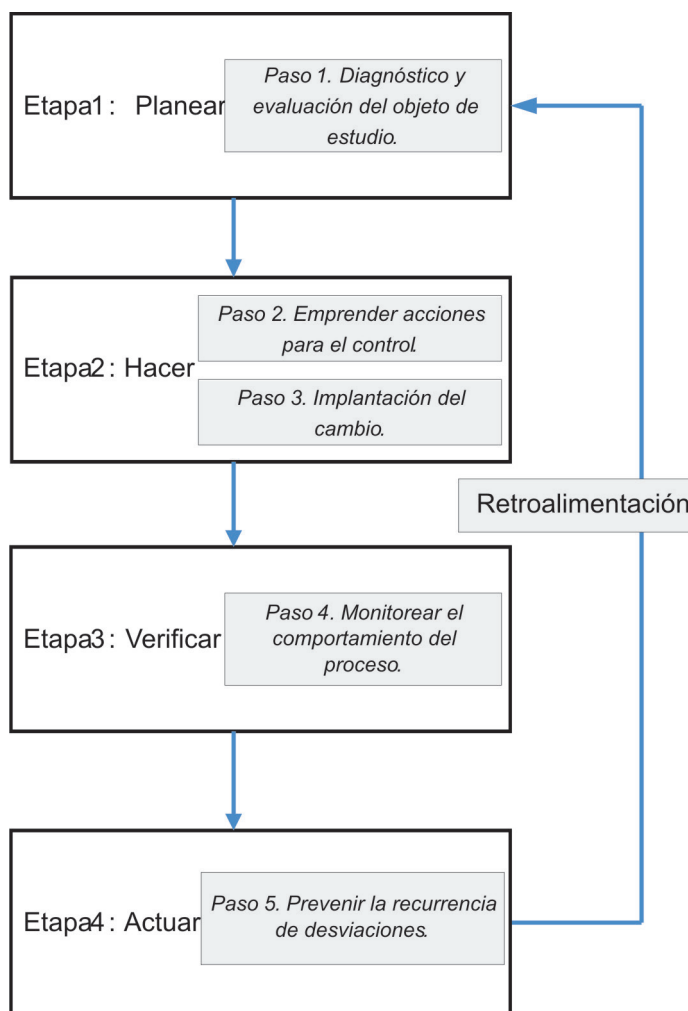
- a) Crear el equipo que intervendrá como experto con el aporte de informaciones y valoraciones que serán de utilidad para la realización de la investigación. Estos expertos, deben poseer los conocimientos, habilidades y la experiencia necesaria en la temática en cuestión.
- b) Iniciar el proceso de aprendizaje empleando el método de capacitación/acción que se mantendrá a todo lo largo de la ejecución del mismo, de acuerdo a los conocimientos, capacidades y habilidades que se requieran desarrollar para el logro de los estudios de los procesos de GCH.
- c) Informar a todos los niveles de la organización sobre el trabajo que se va desarrollar, informando objetivos y resultados esperados.
- d) Preparar el trabajo, para ello se propone utilizar entrevistas, encuestas, realizar cronograma de actividades a desarrollar en la investigación, identificando en cada fase del mismo, fecha, responsable, recursos necesarios, tarea a desarrollar. Además, definir los métodos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.

Una vez organizado el trabajo a realizar se desarrolla el siguiente procedimiento que se muestra en la figura 1.

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

Figura 1: *Etapas del procedimiento de mejora continua de los procesos de Capital Humano en el sector del turismo en Cienfuegos*

Fuente: *Elaboración propia*



Como se observa el procedimiento consta de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, e integrado al método general de solución de problemas es que se considera una serie de pasos lógicos, cuya integración proporciona la mejora continua de los procesos de Capital Humano en las empresas del turismo en Cienfuegos.

Etapa 1. Planear

Esta etapa tiene como objetivo fundamental encontrar un problema a estudiar de los procesos de Capital Humano en el sector

<http://www.ucf.edu.cu>

del Turismo, para ello se proponen los siguientes pasos desagregados en acciones:

Paso 1. Diagnóstico y evaluación del objeto de estudio

Este paso permite definir con claridad el problema a resolver, para ello se debe recurrir a toda la información posible para elegir dentro de los problemas considerados, al más importante.

1.a) Diagnóstico del proceso objeto de estudio

En esta acción se diagnosticará el proceso de Capital Humano y para ello se sugiere utilizar la Tecnología de Diagnóstico (Morales Cartaya, A, 2006) con el objetivo de conocer el estado en que se encuentran los procesos y las premisas para la implantación del Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH). Esta herramienta permitirá seleccionar cuál o cuáles procesos deben ser evaluados.

1.b) Evaluar y caracterizar el (o los) proceso(s) diagnosticados con problemas

Se recomienda que en la evaluación de la magnitud e importancia del proceso se represente en términos monetarios, ya sea tomando datos o haciendo estimaciones, para tener una idea de los beneficios directos que se lograrían con la solución del problema y así lograr mayor motivación y apoyo. Se podrá utilizar también la técnica de la entrevista, la observación directa, entre otros.

1.c) Descripción de los procesos

En esta acción se realiza el registro de los procesos objeto de estudio a través de lo siguiente:

- Detallar contexto a través del mapeo de los procesos, fichar los procesos para documentarlos y poderlos analizar más al detalle.

1.d) identificar el problema

Una vez evaluados y registrados los procesos se determinan las deficiencias de los mismos. Los expertos para decidir cuál es el problema más importante es necesario que se pregunte el porqué la importancia del mismo, cómo influye en la empresa o afecta al cliente, cuáles son los antecedentes de éste, si se ha intentado solucionar anteriormente (cuándo, cómo y dónde). Las respuestas a estas preguntas ayudarán a atacar problemas importantes y reales y será el primer paso para su solución.

1.e) Buscar todas las posibles causas

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

Al iniciar la búsqueda de las posibles causas del problema, los expertos deben centrarse en las verdaderas causas del problema y no en sus síntomas.

1.f) Investigar cuál es la causa o el factor más importante

Dentro de todas las posibles causas y factores considerados en el paso anterior, es necesario investigar cuál es el más importante y cuáles de ellos son los vitales. Para ello se puede utilizar los diagramas: Causa & Efecto, Pareto, y las técnicas como: Urgencia Tendencia e Impacto (UTI), Verificación de las causas más probable, entre otras.

1.g) Propuestas de alternativas de mejoras

En esta acción se idea y examina las posibles alternativas de mejoras a los problemas encontrados.

Etapa 2. Hacer

En esta etapa se prevé precisar e implantar los cambios en el proceso objeto de estudio para garantizar su mejoramiento continuo.

Paso 2. Empezar acciones para el control

En este paso se precisa poner en marcha la mejora continua de los procesos de la GCH no evaluados de bien, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas analizados durante el estudio de los procesos de capital humano. Las mejoras deben quedar expuestas a través de planes de acción, que propicien cómo se ejecutarán, cuándo y quiénes serán sus responsables.

Paso 3. Implantación del cambio

En este paso se dar seguimiento al plan elaborado en el paso anterior, además involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen.

Etapa 3. Verificar

La etapa permite dar seguimiento, controlar y obtener retroalimentación de todo el proceso de mejora, a partir de un conjunto de indicadores de control que se establecen para verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes.

Paso 4. Monitorear el comportamiento del proceso

En este paso se debe comprobar si las mejoras propuestas han dado resultado, para ello se deberán definir indicadores de control y verificar los resultados.

Cada indicador expresa un resultado que debe ser analizado y comparado con su estándar para analizar las desviaciones. Para ello se puede utilizar la técnica Benchmarking.

<http://www.ucf.edu.cu>

Etapa 4. Actuar

Paso 5. Prevenir la recurrencia de desviaciones

En este paso se analizan las desviaciones y acciones de mejora, generándose una información a través del modelo del informe de las tres generaciones, para verificar el cumplimiento de la situación deseada.

Para la **aplicación del procedimiento** la Delegación del MINTUR de la provincia, solicitó que se realizara primeramente en seis instalaciones que van en la avanzada con respecto al análisis de la Gestión de Capital Humano, estas son: sucursal Servisa Cienfuegos, hotel La Unión Palacio Azul, hotel Gran Caribe Jagua, FINTUR Cienfuegos, escuela Hotelería y Turismo Cienfuegos y hotel Pasacaballos

• Etapa 1: Planear

Al aplicar el procedimiento se obtuvo como resultado durante el diagnóstico que todas las premisas están implementadas a un 100%, exceptuando la de las Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos que se encuentra a solo un 88,89%. Esto se debe principalmente a:

- El responsable de la función de los Recursos Humanos tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. Además, no tiene pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa.

Durante la evaluación de los módulos de la GICH se obtuvo como resultado en los distintos centros que las consecuencias más desfavorables se registran en Organización del Trabajo (OT) y en la Estimulación Moral y Material y siendo las más significativas:

- Los estudios que se realizan no tienen en cuenta las competencias claves de la empresa y de las actividades principales.
- El análisis y rediseño de los puestos de trabajo no se hace de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos.
- Las plazas vacantes se cubren según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.
- La estimulación moral no responde a un programa de aplicación sistemática.
- Sistemas de pagos por indicadores generales para todas las áreas por igual.

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

- No se utilizan otras variantes de estimulación para los trabajadores.
- El trabajador no está vinculado totalmente a los resultados, pues no inciden en los niveles de ocupación de la instalación.

Se pudo apreciar además que la integración interna tiene un valor de 83.33% como promedio y se refiere a la relación que existe entre los diferentes módulos que forman el SGICH, la cual no presenta una cuantía favorable, evidenciándose la no completa integración de los mismos.

Además, se representa la integración externa que es la que relaciona las premisas que se deben cumplir, este valor es favorable para la implantación del SGICH ya que es de un 98,25%; por lo que las organizaciones se encuentran a un nivel estratégico de un 89.49%.

En todas las instalaciones la GCH mide diferentes indicadores que le permiten evaluar y comparar los resultados que se alcanzan en diversos períodos que se analizan. Dentro de estos indicadores se encuentran: el valor agregado, fondo salario, promedio de trabajadores, productividad, salario medio, variación del salario medio, variación de la productividad y la correlación salario medio con la productividad (SM/Pt). En una comparación entre los resultados del primer semestre del 2011 y el real del mismo período en el 2012, se corrobora que hay una relativa disminución en la mayoría de estos indicadores, exceptuando el promedio de trabajadores que tiende al aumento; provocando un incremento en el indicador salario medio y una disminución en la productividad, induciendo que la correlación SM/Pt este por encima del valor planificado (0,90).

Los procesos clasificados con un bajo nivel en cada entidad fueron mapeados a través del diagrama SIPOC y descriptas sus fichas y evaluados e identificados los principales problemas obteniéndose como resultados los siguientes:

Proceso Organización del Trabajo

- Deficiencias en los estudios de OT en todos los centros, estos no son frecuentes, ni se realizan en todos los procesos, que estos centros poseen.
- A pesar de que se han impartido los cursos, no hay dominio por parte del personal responsable de esta tarea para realizar los estudios de OT.
- No están elaborados los perfiles de los puestos claves.

<http://www.ucf.edu.cu>

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

Proceso de Estimulación Moral y Material

- Los sistemas de pagos vigentes en cada centro, presentan un mismo indicador formador general para todos los sistemas de pago que se aplican.
- Carencia de otras variantes de estimulación para los trabajadores.
- Existen trabajadores que se encuentran vinculados a los sistemas de pagos por resultados donde sus indicadores específicos no se encuentran vinculados totalmente a los resultados.

Se determinan las causas raíces que provocan los problemas detectados a partir de las sesiones de trabajo con los expertos. Para el posterior análisis se elabora el diagrama Causa & Efecto correspondiente al problema identificado en cada proceso, teniendo en cuenta las causas ya determinadas y el empleo del software Visio, 2003.

El equipo de mejora revisó las posibles causas y seleccionaron seis causas principales que inciden en las deficiencias de los estudios de los diferentes procesos analizados, los cuales fueron verificados de manera independiente y se establecieron las oportunidades de mejora,

Luego se procedió a priorizar las oportunidades de mejora planteadas, utilizando la herramienta Urgencia Tendencia e Impacto (UTI). Para cada una de las oportunidades se evaluaron los siguientes criterios en una escala del 1 al 10:

Se decidió a través del trabajo con los expertos, priorizar las siguientes oportunidades de mejora:

1. Proponer un procedimiento que permita realizar estudios de OT.
2. Elaborar los perfiles de los puestos claves e incluyendo en ellos las competencias de dichos puestos.
3. Establecer nuevos indicadores generales y específicos en los sistemas de pago teniendo en cuenta que los ingresos que obtendrán los trabajadores dependerá de los resultados y las características de los procesos a los cuales les serán aplicados.

A pesar de lo anterior, es importante señalar que el resto de los problemas a priorizar por la UTI, constituyen todas oportunidades para mejorar los procesos, lo cual implica que sean tenidos en cuenta posteriormente.

• Etapa 2: Hacer

A partir del análisis realizado anteriormente se pone en marcha la mejora continua del proceso identificado, a través de propuestas de solución a los problemas detectados.

De acuerdo con las prioridades definidas anteriormente, se diseñaron los Planes de Mejoras, haciendo uso de la técnica de las 5W y 1H (qué, quién, cómo, por qué, dónde y cuándo). A través de estos planes se definieron, en forma ordenada y sistemática, las estrategias, procedimientos y/o actividades que se requieren para lograr las metas propuestas.

Debido a que los planes de mejora en su mayoría pueden realizarse con el personal de la organización, el costo asociado a los mismos corresponde principalmente al costo del tiempo invertido en su realización.

Una vez que la empresa implemente las mejoras propuestas, la situación existente debe cambiar y para controlar lo que ocurra se procede al cumplimiento del siguiente paso.

• Etapa 3: Verificar

Después de 6 meses, una vez implantadas las mejoras, es necesario detectar las brechas que surgen, para ello se define un plan de control que permitirá asegurar la mejora continua en el proceso de organización del trabajo a través de la medición de indicadores de control, siendo responsable dentro de la Dirección General, la técnico o especialista de CH. Para desarrollar esta herramienta se procede a través de una tormenta de ideas con los expertos, a listar una serie de indicadores que midan el comportamiento de los procesos objeto de estudio. Esta lista fue reducida a partir de varias secciones de trabajo, definiéndose finalmente los indicadores que se tendrán en cuenta para evaluar y controlar estos procesos. Éstos son:

Organización del Trabajo

- Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)
- Cantidad de pérdidas de tiempo según su clasificación
- Variación de Productividad (Pt)
- % de cumplimiento de la capacitación
- Cantidad de perfiles elaborados
- % de estudios realizados
- Promedio de trabajadores (*)
- Salario medio mensual (SM) (*)

<http://www.ucf.edu.cu>

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE TURISMO EN CIENFUEGOS.

- Correlación SM/Pt (*)

(*) Pueden ser medidos en ambos procesos.

Estimulación moral y material

- Cantidad de estímulos morales entregados por períodos de tiempo
- Cantidad de estímulos materiales entregados por periodos de tiempo
- Índice de satisfacción de los trabajadores
- Correlación estimulación material / estimulación moral

Los procesos objeto de estudio necesitan estándares capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento, mediante la comparación de los resultados y el desempeño. Los indicadores definidos en el paso anterior son capaces de proporcionar todo esto; además, de una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan ser mejorados, mientras que los negativos se corrigen y ajustan.

• Etapas 4: Actuar

En este paso, se deben analizar las desviaciones y acciones de mejora, lo que genera una información a través del modelo del informe de las tres generaciones, para verificar el cumplimiento de la situación actual en comparación con la anterior y la deseada.

De existir brechas se deben determinar las causas que las provocaron y comenzar la aplicación del procedimiento nuevamente.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El procedimiento diseñado para la mejora de los procesos de Capital Humano en las empresas turísticas de Cienfuegos fue elaborado tomando como base el ciclo gerencial de Deming y la Metodología de Solución de Problemas, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
2. Se determinó a través de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico propuesta por (Morales Cartaya, 2006) que existen las condiciones necesarias para la implementación del SGICH, pues las empresas objetos de estudio poseen orientación estratégica, vista a partir de la valoración de las premisas; además, ostentan una buena integración interna y un buen nivel estratégico.
3. Se identificó que los procesos con mayores dificultades dentro de los centros objetos de estudio son: el de Organización del Trabajo y el de Estimulación Moral y Material.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (2º ed.). Ciudad Habana: Academia.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw_Hill, 578.
- Decreto Ley No. 252/2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. (2007).
- Decreto Ley No. 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. (2007).
- Deming, Eduard W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. España: Díaz de Santos S.A., 120.
- Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistema de pago y evaluación del desempeño. (2006). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Gutiérrez Pulido, H. (2002). *Calidad Total y Productividad* (Mc Graw-Hill.). México: Interamericana editores, SA.
- Ishikawa, K. (1993). Introduction to Quality Control.
- Juran, J. M. (2001). Gestión de Proceso. Mc Graw_Hill. New York.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26/2006. Reglamento general sobre la organización del trabajo. (2006).
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8/2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales. (2005).
- Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. Tesis Doctoral, CUJAE.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- NC 3000-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. (2007, Mayo).
- NC 3001-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. (2007, Mayo).
- NC 3002-2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. (2007, Mayo).
- NC ISO-9004-2000: Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. (n.d.).
- Rodríguez García, N. (2009). *Procedimiento para la mejora de Organización del Trabajo en el proceso de limpieza y embellecimiento de las instalaciones de la Universidad de Cienfuegos*. Tesis de Maestría, "Universidad de Cienfuegos".
- Ruíz Torres, D.R., & Martínez Martínez, C. C. (2010, Septiembre 27). Sistema de gestión de capital humano para entidades de alojamiento turístico en Cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/sistema-gestion-capital-humano-entidades-alojamiento-turistico-cuba.htm>.