

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial*

*Aplicación de un procedimiento para la
evaluación del desempeño en el
departamento de Abastecimiento en el
hotel Brisas Guardalavaca*

*Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial*

Autor (a): Mariana Peña Sánchez

Tutor (a): MSc. Teresita Bairam Salazar

“La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito”

Emerson

Dedicatoria

A Dios, por darme fuerzas cuando ya no las tenía para seguir adelante

A mi madre, por ser mi mejor amiga y principal apoyo en los momentos difíciles.

A mis abuelos, por su ejemplo, sabiduría y amor infinito.

*A mi hermano Rafael, por todo ese cariño que siempre me ha dado sin
merecerlo.*

A mi pequeña familia, por estar siempre presente.

A mi novio, por su amor incondicional durante estos cinco años.

Agradecimientos

A mi madre Ada Vivian, la persona más importante, por esa alegría contagiosa que pusiste en mi vida, por las noches de desvelo cuidándome, por respetar mis decisiones, por creer en mí cuando nadie más lo hacía. Por tu amor incondicional.

A mi grupo de amigos, Rubén, Liset, Angélica y Alejandro, no los cambio por nada, inseparables desde primer año, cuantos momentos inolvidables. Son las personas por las que sufriré por tenerlas tan lejos cuando acabe esta etapa, siempre estarán en un lugar muy especial en mi corazón.

A Armando Rojas, mi amor, faltan las palabras para expresar lo agradecida que estoy de que estés en mi vida. Gracias por la paciencia, el apoyo y el amor que me brindaste durante estos años; fuiste vital para que hoy esté aquí graduándome de ingeniera industrial.

A mi tutora por recibirme en su casa como un miembro más de su familia, por su paciencia ante mis dudas y el tiempo dedicado.

A mis compañeros de aula y amigos de beca, por los momentos compartidos.

A mis más recientes adquisiciones, Adannis y Chiqui, excelentes personas e inmejorables como equipo de trabajo.

A todos los que pusieron un granito de arena en mi formación como persona y como profesional.

A ustedes

Muchas Gracias.

Resumen

Las organizaciones actuales han encaminado sus acciones en pos del perfeccionamiento de la gestión del capital humano, que actualmente es considerado como el activo más importante de todos, en un mercado cada vez más exigente y necesitado de productos y servicios de calidad.

El hotel Brisas Guardalavaca, como muchas entidades, cifran sus esperanzas en los niveles de competencia de sus recursos humanos, por esta razón la gerencia se encuentra enfrascada en el proceso de certificación del sistema de gestión integrado de capital humano. Sin embargo aún existen deficiencias que deben ser eliminadas o atenuadas para que este proceso se desarrolle exitosamente.

A partir de las insuficiencias detectadas en el sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos, se plantea como objetivo de la investigación aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño basada en competencias, en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos para la puesta en práctica del procedimiento propuesto por Leyva del Toro (2012) compuesto por 5 fases: preparación, diseño, desarrollo, explotación de los resultados y monitoreo de la evaluación. Se definieron indicadores de resultados y competencias en las diferentes nomenclaturas de cargos correlacionándolos con las condiciones técnico organizativas, y se obtuvo como resultado la evaluación final del trabajador. Además fue posible un crecimiento en el nivel de satisfacción con evaluación y un decrecimiento de las quejas relacionadas con el desempeño individual de los cargos relacionados con el departamento de Abastecimiento.

Abstract

The current organizations have guided their actions after the improvement of the administration of the human capital, which now is considered as the most important asset of all, in a more and more demanding market and needful of products and services of quality.

The hotel Brisas Guardalavaca, as all the other entities, calculates its hopes in the competitions levels of its human resources, for that reason, the management is buried in the certification process of the Administration Integrated System of Human Capital. However, still exist deficiencies that should be eliminated or attenuated so that this process is developed successfully.

Starting from the inadequacies detected in the system of evaluation of the acting of the human resources, the objective of the investigation is apply a procedure for the evaluation of the acting based on competences, in the department of Supply of the hotel Brisas Guardalavaca. It was necessary the use of theoretical and empiric methods during the development of the investigation to put in practice a procedure created by Leyva del Toro 2012 , compound by a preparation phase, design and development of the evaluation phase, exploitation of results and monitoring of the evaluation phase. With the application of the procedure were defined results and competitions indicators in the different positions of the department and were correlated with the indicators of organizational technician conditions, obtaining the worker's final evaluation as a result. In addition, it was possible the increase of the levels of satisfaction with the performance appraisal, and the decrease of the number of complaints for the individual acting of the positions related with the department of supply.

Índice	
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación	6
1.1 La evaluación del desempeño como parte del sistema de gestión integrado de capital humano.	6
1.2 La evaluación de desempeño. Principales definiciones	8
1.2.1 La evaluación de desempeño basada en competencias	11
1.2.2 Carácter sistémico de la evaluación del desempeño	13
1.3 Necesidad de mejora en la evaluación del desempeño	15
1.4 La evaluación del desempeño del capital humano en Cuba	17
1.5 Métodos y procedimientos para la evaluación del desempeño del capital humano	20
1.5.1 Métodos para la evaluación del desempeño	20
1.6 Particularidades de la evaluación del desempeño de capital humano en el sector turístico	25
1.6.1 Situación actual de la EDCH en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca	26
Capítulo II Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano basado en competencias en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca	28
2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca	28
2.2 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes	33
2.3 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca ...	34
Fase 1: Preparación	35
Fase 2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño	37
Fase 3 Desarrollo de la evaluación del desempeño del capital humano	42
Fase 4 Explotación de los resultados	47
Fase 5 Monitoreo del proceso de evaluación del desempeño	50
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Bibliografía	55
Anexos	60

Introducción

El mundo empresarial, tan convulso y complejo, se encuentra sometido actualmente a múltiples transformaciones, donde cada vez toma mayor importancia el papel que juegan los recursos humanos, para el desarrollo de productos y servicios más personalizados y con mayor calidad. La relevancia que se le da a la mano de obra se encuentra más que justificada, ya que constituye el único recurso que es capaz de gestionar los demás de la organización, y gestionarse a sí mismo, en pos de lograr una mayor eficiencia en sus operaciones. La ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta Santos, 2010).

En correspondencia, las entidades han identificado la importancia y necesidad de la correcta gestión de sus recursos humanos y del capital del que son portadores, de manera estratégica, en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la Gestión del Capital Humano (GCH) estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GCH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GCH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno (Cuesta Santos, 2010).

Coherente con estos enfoques, el sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) propuesto por Morales Cartaya en su tesis doctoral y que posteriormente fue tomado como base para las normas que hoy rigen la GCH en el país, permite la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales.

Como uno de los procesos contemplados en el SGICH se encuentra el de evaluación de desempeño del capital humano (EDCH), el cual está enfocado fundamentalmente a la mejora continua del modo de actuación de los trabajadores y la identificación del potencial de los mismos, aunque también permite realizar una valoración de la objetividad de los programas de selección e integración, y constituye la base para la confección de los programas de capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta que todo lo anteriormente expuesto se encuentre en sintonía con la estrategia empresarial.

Aun cuando es evidente la importancia que reviste este proceso, constituye un reto para las organizaciones encontrar los métodos idóneos para lograr una mayor correlación entre los resultados obtenidos por los obreros, y los resultados alcanzados por la entidad.

Estudios desarrollados (Varela Izquierdo, 2001; Artola Pimentel, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; López Núñez, 2008; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Monagas Docasal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014;) en el campo de la teoría o de la práctica en las empresas de modo general y del sector turístico en particular, han evidenciado que el proceso de ED se caracteriza por un bajo nivel de integración a los restantes procesos de la gestión en general y de los propios de la GCH; baja orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de auto perfeccionamiento y poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño.

Además investigaciones realizadas por (Leyva del Toro, 2002; 2004, 2007, 2008, 2010, 2013, 2015) en instalaciones hoteleras de la provincia Holguín y otras cercanas, arrojaron deficiencias tales como:

- Existencia de un alto grado de insatisfacciones e inconformidades con el sistema de evaluación por parte de directivos y trabajadores, considerándolo impreciso y poco efectivo.

- Evidencias de un alto número de efectos negativos asociados a una deficiente gestión de los sistemas de evaluación y la ausencia de una intención de perfeccionamiento de los mismos
- Las evaluaciones no se sustentan en los profesiogramas, por ausencia u omisión de estos y mucho menos poseen una orientación a la gestión por competencias, al no ser común la declaración de estas en los mismos y mucho menos su análisis en el proceso de evaluación
- Bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño generalmente limitado al pago de la idoneidad, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora a través de la estimulación, formación, promoción y el propio ajuste de los profesiogramas o hasta de los objetivos de trabajo de las entidades
- No correspondencia entre las evaluaciones de los trabajadores y los resultados de los diferentes procesos y la organización en general

El Hotel Brisas Guardalavaca, perteneciente al grupo Cubanacán, no se encuentra exento de esta situación, manifestándose también dichas deficiencias en su proceso de EDCH, ya que aunque cuenta con un procedimiento para realizar dicha tarea, este no cumple con los requisitos necesarios al no apoyarse en los profesiogramas ni profundizar en los aspectos e indicadores de competencia. Se caracteriza por ser subjetivo, no se realiza un análisis del grupo de elementos a evaluar para determinar que podría estar influyendo negativa o positivamente en su comportamiento, lo que limita la determinación de acciones específicas para eliminar o atenuar los problemas encontrados o premiar el modo de actuación.

Además en los controles del Sistema de Auditoría del Ministerio del Turismo se evidencian la superficialidad en las evaluaciones del desempeño, los indicadores de evaluación del cargo son generales y no aportan elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial.

Para favorecer el proceso de implementación y certificación del SGICH y en pos de eliminar las deficiencias anteriormente señaladas, se han efectuado en períodos anteriores estudios en diferentes departamentos, obteniéndose en ellos resultados favorables en el puesto de trabajo de ama de llaves (Monteagudo

Martínez, 2013). Como parte de la estrategia empresarial, paulatinamente, han de barrerse cada uno de los cargos, dando prioridad a aquellos que mayor significación encierran para la organización. Bajo esta premisa se escogió el área de Abastecimiento por su relación directa con los procesos claves de la organización y por ser parte indispensable para el logro de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Todo lo anteriormente planteado conduce al siguiente **problema profesional**: insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño del capital humano en el área de Abastecimiento del Hotel Brisas Guardalavaca.

Por lo que el **objeto de estudio** es: la evaluación del desempeño del capital humano.

A tono con esto se define como **objetivo general** de la investigación: aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño basada en competencias, en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron los siguientes **objetivos específicos**:

- construir el marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio en cuestión
- analizar los diferentes procedimientos existentes para evaluar el desempeño laboral del capital humano, para determinar el más adecuado para resolver la problemática en cuestión.
- desarrollar el procedimiento escogido para evaluar el desempeño de los trabajadores sobre la base de las competencias laborales en el área de abastecimiento del Hotel Brisas Guardalavaca

En consecuencia el **campo de acción** se define cómo: el proceso de evaluación de desempeño del capital humano en el área de Abastecimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Por lo que se plantea, como **idea a defender**, la siguiente:

La aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño de los trabajadores, con mayor nivel de coherencia y bases en las competencias,

contribuirá a atenuar las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines. Como métodos teóricos están el Análisis y síntesis de la investigación, obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados; el Inductivo-deductivo, durante la aplicación del procedimiento en los ajustes necesarios para su aplicación en una entidad hotelera y el Histórico – Lógico en la confección de los períodos por los que ha transcurrido la GCH y la EDCH tanto dentro del país como internacionalmente. Los métodos empíricos utilizados durante la aplicación del procedimiento fueron la realización de entrevistas, encuestas, método de expertos, método de concordancia de Kendall, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo).

La investigación posee una estructura conformada por dos capítulos. El Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial de la misma y el Capítulo II donde se expone la aplicación del procedimiento en el área de abastecimiento del Hotel Brisas Guardalavaca, con el objetivo de demostrar su pertinencia y viabilidad en instalaciones hoteleras. A continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso investigativo; la bibliografía consultada, y por último, los anexos, sin los cuales es imposible la comprensión de los resultados obtenidos durante la aplicación del procedimiento.

Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

El presente capítulo tiene como principal objetivo construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la consulta de bibliografía actualizada, nacional e internacional, relacionada con el tema en cuestión. Se tratarán los diferentes conceptos de la EDCH y el papel que juega este proceso dentro de la GCH. Se hará referencia a la evaluación basada en competencias, las características de la misma en Cuba, las particularidades en el sector turístico y la necesidad de su perfeccionamiento. Además se realizará un análisis de la situación actual del proceso de evaluación de desempeño del capital humano en el hotel Brisas Guardalavaca.

1.1 La evaluación del desempeño como parte del sistema de gestión integrado de capital humano.

El mundo de la gestión empresarial ha ido evolucionando y este cambio constante ha propiciado que los investigadores pongan toda su atención y esfuerzos en crear nuevas formas de administrar las entidades, en pos de aumentar su competitividad en un mercado cada vez más exigente. La gestión empresarial es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales componentes, entre los cuales se encuentra el sistema de Gestión de Capital Humano.

Muchos son los autores que han emitido su definición sobre la GCH¹, desde gestión del talento humano o gestión de personas. Lo cierto es que se ha transitado por varios estadios, desde la consideración de los recursos humanos (RH) como una mercancía de la cual solo importaba su fuerza física, hasta la actualidad en el que el hombre es el eslabón fundamental en cualquier empresa, donde su inserción o implicación en todas las actividades de manera que se desarrollen multicompetencias, permite sustancialmente el enriquecimiento del trabajo.

“En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión

¹ Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), CIDE (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Ros (1996) y el de Martínez (1996) vinculado al Turismo, Hernández y otros (1996), Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006), Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010)

de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano”².

Con lo anteriormente planteado se observa la necesidad de trabajar en pos de una gestión estratégica del capital humano. Cuesta Santos (2010) plantea que existen tres elementos que la distinguen que son “la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GCH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GCH y la estrategia organizacional”.

Por esta razón debe constituir meta de toda organización determinar un sistema de gestión adecuado a sus características y necesidades. Múltiples son los enfoques y modelos planteados para gestionar los recursos humanos, entre los que se destacan en el mundo Beer (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (2001), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1995) y Chiavenato (2002 y 2009). Un análisis de las características fundamentales y aportes de los modelos señalados pueden valorarse en el Anexo 1.

En ellos se resaltan aspectos comunes como el tratamiento de las competencias laborales, y que es posible identificar en ellos los diferentes componentes de los sistemas de gestión de recursos humanos y su interrelación, aspectos con los que la autora del trabajo coincide y considera adecuados.

Morales Cartaya (2006) como parte de su tesis doctoral conceptualizó un sistema de gestión integrada de capital humano, que luego sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país. La definición expuesta es considerada la más completa y acertada con los fines de la presente investigación, y plantea que: “ es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través

² Cuesta Santos 2010 “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”

de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), ubica al hombre en la base para el progreso de cualquier organización. Este SGICH está compuesto por 9 módulos o subsistemas, dentro de los cuales se pueden mencionar Capacitación y Desarrollo, Selección e Integración, Seguridad y Salud en el Trabajo, Organización del Trabajo, Estimulación Moral y Material y Evaluación del Desempeño; centrándose en las competencias laborales, y complementándose mutuamente. Se resume en el esquema que se puede apreciar en el Anexo 2.

La EDCH, dentro del SGICH, es considerada como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, a través de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en cada área. Plantea, que de no realizarse esta actividad, no fuese posible el desarrollo individual de los empleados. Permite alcanzar los objetivos de la empresa al enfatizar en que las responsabilidades de los trabajadores, que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionadas con la estrategia.

1.2 La evaluación de desempeño. Principales definiciones

La EDCH tiene su origen en la necesidad de las empresas de definir los puestos de trabajo y por otro lado, ver el grado de adecuación de las personas a ellos. No es considerado como un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Muchos han sido los autores que han emitido su propia definición sobre la evaluación de desempeño:

Harper & Lynch (1992): Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los

objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Chiavenato, I (2002): La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Cuesta Santos (2005): La evaluación del desempeño o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Morales Cartaya (2006): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

NC: 3000: 2007 MTSS: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado.

López Moreno (2011): La evaluación del desempeño es el proceso de observación y sistematización del cumplimiento de los objetivos de trabajo de los empleados, mediante el cual se evalúa su competencia laboral durante el análisis de los resultados del trabajo con la consideración del criterio de los clientes internos y externos.

Leyva del Toro (2015) lo define como : el proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas así como del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato, considerando los objetivos del cargo, el proceso, la organización y las condiciones técnico organizativas, además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de ED es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

La objetividad es uno de los aspectos que más se tratan, por revestir una gran importancia dentro del proceso evaluativo, "...que debe ser racional y no emocional; por lo tanto, no se concibe que se realicen comparaciones entre los trabajadores; se concentra en hechos y comportamientos y no en características personales, involucra al evaluado en la búsqueda de soluciones, establece objetivos concretos a cumplir y de común acuerdo se adopta el plan de desarrollo para cumplir las recomendaciones de la evaluación" (Morales Cartaya, 2006). Aun cuando no exista intención de cometer errores en la evaluación (Efecto halo, tendencia central, efecto recencia, efecto primacía, etc), al ser un proceso desarrollado por personas, estas no siempre están conscientes de su parcialización y de que la evaluación puede verse afectada por prejuicios y percepciones personales.

Se observa como punto común la tendencia, considerada como muy acertada, que la evaluación la realice el jefe inmediato superior, ya que nadie es mejor para valorar el comportamiento de sus subordinados. Además se reconoce la necesidad de obtener información de diferentes fuentes e indicadores para hacer del proceso una tarea de mayor fiabilidad y objetividad.

De acuerdo con el objeto de la ED es donde existe mayor diversidad en la nomenclatura, aunque la mayoría de los autores lo reflejan como trabajador o empleado. La autora considera que en este grupo de autores los más acertados resultan Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Cuesta Santos, 2014 y Leyva del Toro, 2015 quienes a tono con las tendencias más actuales reconocen explícitamente la evaluación de las competencias y su orientación hacia la mejora en el cumplimiento de los objetivos de las personas, los grupos y la organización,

fundamentalmente mediante la elaboración de los planes de formación y desarrollo.

1.2.1 La evaluación de desempeño basada en competencias

El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo (ADCO) es una actividad clave de la GCH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas. Desde la administración tayloriana han existido, y en la actualidad con el auge de la gestión por competencias se manifiestan los perfiles de cargo por competencias, donde estas superan a las tradicionales funciones y tareas que describen el contenido del puesto de trabajo.

En los últimos años la GCH muestra una tendencia de otorgar una marcada orientación a desarrollarse según la gestión por competencias contemplándose estas en la mayoría o totalidad de los procesos de la misma. Su utilización se enfoca desde el nivel organizacional hasta el nivel individual o de cargo, identificándose elementos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias. Cuesta Santos (2006) plantea que la configuración del perfil de cargo por competencias en la GCH parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? Por lo que resulta necesario encontrar los nexos que respondan al uso del ADCO y las competencias en los mismos³.

“Ambas actividades claves de GRH interactúan con especial dinamismo. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos claves de GCH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras.”⁴

Para abordar el tema de la EDCH con base en las competencias laborales, primero se debe partir de la conceptualización de estas, las cuales, según **Cuesta**

³ Cuesta Santos 2010 “ Tecnología de gestión de los recursos humanos”

⁴ Palmero Velázquez 2015 Aplicación parcial de un procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el Hotel playa pesquero

Santos (2005), constituyen el conjunto de características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

Morales Cartaya (2006) y en consecuencia también la **NC 3000-3002 (2007)**: las definió como: “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad “.

Entonces, en correspondencia con estos conceptos, el trabajador competente demostrará abarcar un grupo de conocimientos, habilidades y actitudes, rasgos, experiencia y características que tendrán que traducirse en un desempeño laboral superior que tribute al logro de las metas organizacionales.

Cuesta Santos (2009) p.387.388, plantea que: la evaluación del desempeño por competencias se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia a lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado), y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

SENAI (2002) la define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

CONOCER de México (1997) ha definido la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un

individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

La evaluación de las competencias es un momento crucial, ya que posibilita la identificación de las fortalezas y debilidades de la persona, para su reconocimiento o corrección de su desempeño, según sea el caso. Constituye el punto de partida para la determinación de las necesidades individuales y organizacionales de capacitación y desarrollo, permite además tomar decisiones sobre transferencias y asignaciones así como, en el caso más extremo, el despido del empleado. A manera de resumen, al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para un proceso de toma de decisiones más efectivo.

Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y la organización.

Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estado superior de la evaluación del desempeño, por lo que la autora concuerda con lo expresado por Cuesta Santos (2010).

1.2.2 Carácter sistémico de la evaluación del desempeño

Muchos autores consideran que la GCH posee características de sistemas (Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), CIDEC (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2005) entre otros), por lo cual, si consideramos que la EDCH es parte integrante de ella y tenemos presente la propiedad de que todo sistema es parte de otro mayor y al mismo tiempo contiene otros más simples, también se puede considerar como un sistema.

Todo sistema encierra globalidad⁵, homeostasis⁶, equifinalidad⁷, sinergia⁸, autopoyetis⁹ y diferenciación. El autoperfeccionamiento, propio de los sistemas,

⁵Significa que cualquier alteración a una de sus partes, afecta al conjunto.

⁶ Referido al equilibrio dinámico en que debe encontrarse, ya que puede adaptarse, autorregularse o controlarse

⁷ Puede llegar al estado final desde condiciones iniciales diferentes y desde caminos diferentes

⁸ Es más que la suma de los recursos

⁹ Tendencia al autoperfeccionamiento

conlleva a la idea de que toda visión fragmentada de uno de sus elementos sin considerar la incidencia que los restantes hará que el mismo resulte incompleto e impreciso por lo que la evaluación de estos no puede concebirse con total independencia de los restantes (Palmero Velázquez, 2015).

El carácter sistémico de la ED, vista desde la perspectiva interna (Varela Izquierdo, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Álvarez López, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Augier, 2009; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45, 2014; Leyva del Toro, 2015), reconoce el vínculo de este proceso con los demás que integran la GCH. La relación es claramente visible ya que como se ha hecho referencia con anterioridad, los resultados de la EDCH constituyen la principal entrada para los procesos de selección, planificación, formación y estimulación.

Mientras la perspectiva externa se dirige a evaluar el vínculo entre la EDCH y otros subsistemas de la gestión empresarial (Kaplan y Norton, 2002; Boyet, 2003, Chiavenato, 2004; Morales Cartaya, 2006 y NC 3001, 2007). La EDCH no debe efectuarse bajo una visión reducida a las funciones del cargo sino que debe considerarse el impacto de los resultados del trabajador en el cargo, en el proceso al que este pertenece y de este a su vez sobre los resultados de la organización, de igual forma se debe tener en cuenta la influencia de los restantes procesos de la organización en las posibilidades de desarrollo del trabajador. Sin embargo y en contraste con lo anterior, es criterio del autora que los enfoques de EDCH existentes no logran asegurar con mecanismos concretos que se materialicen en la práctica un vínculo entre la EDCH, los restantes procesos de la GCH y de la organización. Generalmente no se asegura la necesaria correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos, no existen mecanismos que permitan discernir la influencia de cada uno de los trabajadores, las condiciones materiales, organizativas y del entorno organizacional en los resultados de la organización y sus procesos. Lo que constituye una evidencia de la falta de funcionamiento sistémico de la organización en general, de la gestión de recursos humanos en particular, y específicamente de la evaluación del desempeño de los recursos

humanos como elemento del sistema encargado de asegurar la integridad del mismo en lo referente a los mecanismos de control.

1.3 Necesidad de mejora en la evaluación del desempeño

La búsqueda de la mejora en la gestión empresarial debe constituir premisa en las empresas actuales, con vistas a elevar los niveles de productividad, la calidad en sus productos y servicios, sus utilidades, competitividad y la satisfacción tanto de sus clientes externos como internos. Para estos últimos es de vital importancia la manera que tiene la organización de verlos, la percepción que tiene esta de los resultados de su trabajo para su bienestar; precisamente el proceso de evaluación de desempeño es el que expresa ese nivel de conformidad con el modo de actuación de sus empleados.

Como ya se ha expresado en acápites anteriores, la EDCH se lleva cabo directamente por el jefe inmediato superior, según el cargo o puesto de trabajo, por lo que el factor humano se hace imprescindible en el desarrollo de este proceso. A menudo las interrelaciones humanas dan lugar a que los evaluadores puedan estar condicionados o predispuestos, ya sea por recelos, simpatías y antipatías, o la misma falibilidad humana, es común que se produzcan errores y deficiencias en la realización de la evaluación. Es por esto, que la búsqueda de la mejora se convierte en una meta indispensable durante la realización de esta tarea tan importante para las empresas. Cada organización, área, departamento o puesto de trabajo posee sus propias cualidades y características, lo que hace que se necesite un mayor estudio y rigor en el momento de seleccionar los parámetros a medir y realizar la medición

Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios (Cuesta Santos, 2009).

A continuación se resumen un grupo de errores o tendencias, de los que se había realizado una pequeña referencia en epígrafes anteriores, como aquellos que comúnmente afectan más la EDCH:

- Efecto de Halo: Hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.
- Tendencia central: Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.
- Polaridad: En este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez
- Proyección: Tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección”, cuya acción es inconsciente
- Efecto Recencia: Consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, sin tener en cuenta el recorrido anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período
- Efecto Primacia: Efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas

Todos estos errores conducen al fracaso de los sistemas de evaluación, pues le restan objetividad e imparcialidad, según Dessler (1996) entre los errores más comunes en el diseño y aplicación del sistema de ED están:

- Los subordinados no son informados del tiempo exacto en que se espera que logren un buen desempeño
- Carencia de indicadores para evaluar
- Indicadores irrelevantes, subjetivos y poco realistas
- Mala retroalimentación o ausencia de ella al trabajador o la organización

➤ Incapacidad para aplicar los datos de la evaluación

Autores como Dessler (1996) y Cuesta Santos (2009) al realizar propuestas alrededor de la EDCH aluden a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma, los que difieren más en la nomenclatura utilizada que en el contenido de los mismos, sin embargo no formulan mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y lleven a eliminar estos o al menos a atenuar sus efectos. Varela Izquierdo (2001) propone indicadores concretos a utilizar al realizar las auditorías de la gestión de los recursos humanos con vistas a perfeccionar los procesos de EDCH, no obstante estos indicadores no han sido considerados en las propuestas posteriores de auditorías, ni se observa su aplicación en la práctica habitual. Por lo que a juicio de la autora la ausencia de acciones de mejoras propias del proceso EDCH constituye una debilidad de las propuestas metodológica hasta ahora existentes.

En este epígrafe es necesario recalcar además que, la ética profesional juega un papel crucial a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores. La apreciación de igualdad y justicia por parte de los evaluados con respecto a los evaluadores tiene que ser un elemento que no se debe olvidar, y de vital importancia. La ética profesional durante la evaluación del desempeño, es decisiva para una organización que pretenda ser sosteniblemente competente en la actualidad, si la organización viola su eticidad, no hay método, procedimiento, o sistema técnico que garantice que la evaluación del desempeño cumpla sus objetivos.

1.4 La evaluación del desempeño del capital humano en Cuba

Los antecedentes de la EDCH en Cuba se inscriben oficialmente a partir de los inicios de la década del 80 del pasado siglo, con la Resolución 765 del 10 de junio de 1981 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. Anteriormente a esta fecha, el sistema de EDCH, según lo legislado en Cuba, no contemplaba las categorías de obrero (hoy operario), administrativo y los servicios, que representaban el mayor número de integrante de la fuerza laboral cubana, lo cual revelaba una fuerte contradicción en la base conceptual y práctica que sustentaba el proceso de EDCH en el país.

Aunque desde el punto de vista legislativo, después de 1981 quedaba refrendada, la posibilidad de desarrollar programas integrales para evaluar el desempeño del trabajador, en cualquiera de las categorías ocupacionales, prácticamente ninguna de las empresas cubanas utilizó esta oportunidad. De hecho, no se trabajó seriamente en ello, para lograr la implementación de un sistema permanente de EDCH, el cual estuviera en condiciones de integrarse a la evaluación de los cuadros, dirigentes, funcionarios y técnicos, como un proceso único dentro de la organización.

En estas condiciones, a finales de los años 90, las organizaciones del sector del turismo (hoteleras y extra hoteleras) inician un movimiento vinculado al proceso de EDCH, que abarcaba a todas las categorías ocupacionales. Este proceso se asimiló por muchas organizaciones, como una posibilidad real de contar con un instrumento de medición cuantitativa que permitiera distribuir lo que en el sector se le llamó estimulación, pero que en realidad no era más que un factor de mantenimiento del RH. Estas acciones se materializaron en un primer momento a través de la entrega de un módulo de aseo personal con productos de alta calidad y demanda, y posteriormente con la entrega de una suma de dinero en la moneda convertible cubana.

No obstante en sus inicios estos indicadores en la mayoría de las ocasiones no reflejaban los resultados claves a alcanzar, con lo que se revela el hecho, de que en la práctica empresarial “no existía correspondencia entre el sistema de evaluación y la dirección por objetivos” y muchos menos con las competencias a movilizar. Ya en años recientes, como parte de la Resolución 8 del 2005 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se deja plasmado de forma explícita la EDCH, cuando se señala en la misma, en su artículo 110 que: “La evaluación del desempeño se realiza por el jefe del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías, excepto a los cuadros, dirigentes, y funcionarios, que se rigen por los decretos leyes números 196 y 197, ambos de 15 de octubre de 1999”. No es hasta el año 2007 con la Resolución 21 del MTSS que se publica una resolución

única, en la cual se aborda de forma integral la cuestión vinculada a la EDCH. En estas condiciones las empresas, en especial aquellas que se encuentran en perfeccionamiento, han comenzado a trabajar con total seriedad y responsabilidad en la implementación de un sistema de EDCH.

La evaluación del desempeño individual, como función administrativa explícita solo se limitaba al trabajo de los técnicos. Posteriormente se incorporó la evaluación de los cuadros y más recientemente con las NC 3000-3002 (2007), se generaliza a todas las categorías de trabajadores, aspectos hoy presentes en la Ley 116 (2014), Código del Trabajo y su Reglamento establecido en el Decreto 326 (2014).

En la práctica cubana hay propuestas para la evaluación del desempeño de las organizaciones. Las mismas difieren por su valor práctico y teórico en uno u otro sector, el uso de las herramientas de evaluación y el alcance de su carácter sistémico. La NC 3000 reconoce a la EDI como uno de los subsistemas fundamentales de la GCH, refiriéndose a que se debe basar en las competencias definidas para el cargo, ser un proceso documentado, continuo y periódico, relacionado con los objetivos estratégicos, con responsabilidades definidas que se basen en los indicadores de desempeño establecidos en la legislación y otros adicionales acordados con los trabajadores. Establece la necesidad de identificar las brechas de mejora y realizar recomendaciones explícitas sobre la capacitación.

Sin embargo el nuevo Código del Trabajo y su Reglamento, a pesar que ofrece una generalización en el análisis de la EDI, para ser utilizada de forma más adaptada a cada organización, vincula la misma a la idoneidad demostrada, dedica 6 artículos en su totalidad y algunos reglamentos específicos a sectores como Cultura, Ministerio de Educación (MED) y Ministerio de Enseñanza Superior (MES) que no poseen del todo un carácter metodológico y sistémico de la misma, por lo que se coincide con Leyva Del Toro (2015) al afirmar que el instrumental que se dispone en materia de EDI es insuficiente y deficiente para enfrentar los retos que la gestión actual le impone.

Se reconoce entonces que la NC 3000-3002 (2007) es aquella que de mejor manera dicta y se acerca a los enfoques de mayor aceptación en la actualidad

para la implantación de un SGICH en Cuba. Además define y vincula de forma precisa los conceptos de desempeño organizacional, desempeño laboral adecuado y desempeño laboral superior. Reconoce la EDCH como uno de los subsistemas fundamentales de la gestión de capital humano, que debe basarse en las competencias definidas para el cargo expresado a través de conductas estratégicas expuestas en el perfil de cada cargo.

1.5 Métodos y procedimientos para la evaluación del desempeño del capital humano

1.5.1 Métodos para la evaluación del desempeño

Los métodos para la ED parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación¹⁰. Debido a la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

- Métodos relacionados con indicadores tangibles: Cantidad de producción. Calidad de la producción. Ausentismo. Accidentes. Salario. Ascensos, etc. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables
- Métodos relacionados con indicadores intangibles: gestión, cooperación. competencia y compromiso. Cuando se incluyen estos indicadores intangibles en el sistema de evaluación del desempeño, no se excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles, sino que cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar dejen de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones interindividuales, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos

Por otra parte, Sales (2006) aporta una clasificación de los métodos parecida a la anterior, pero los divide en grupos según la técnica:

¹⁰ Cuesta Santos 2010, página 49” Tecnología de gestión de los recursos humanos”

➤ Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:

Escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo.

➤ Métodos de evaluación en grupos:

Método de categorización, método de distribución forzada, método de comparación por parejas.

➤ Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro:

Autoevaluaciones. Administración por objetivos. Evaluaciones psicológicas. Cuesta Santos (2009), también emitió su criterio acerca de los métodos más utilizados para evaluar:

➤ Método de escalas gráficas:

Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo, donde el evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones. Mediante una gráfica de escala, con todos los indicadores utilizados, se obtiene un perfil gráfico de cada uno de los evaluados.

La variante que se defiende aquí - a partir de la experiencia adquirida – es que en el proceso intervenga más de un evaluador, con la ventaja de que se puede llegar a un criterio de consenso de diferentes maneras, es decir, el consentimiento de todos sobre la esencia de la evaluación o mediante la utilización de la moda sobre las evaluaciones emitidas.

➤ Método de incidentes críticos:

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias, esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pautas de conductas.

➤ Método de elección forzosa:

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas. El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases sí conocen perfectamente las frases más apropiadas para un rendimiento positivo, pues, aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen al empleado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión.

➤ Método de clasificación por rangos:

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.

➤ Método de las comparaciones pareadas:

Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados. Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistematicidad en el análisis. Este proceder ayuda mucho al análisis de un conjunto relativamente grande de personas. Es de gran utilidad en la determinación de los planes de sucesiones o reservas de directivos, así como en las consecuentes promociones.

➤ Método de frases descriptivas:

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.

➤ Método de evaluación de 360° (Técnica 360°):

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos, o sea registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos, y de clientes externos.

Según lo expuesto hasta aquí, se observan regularidades que se pueden resumir como: la tendencia a utilizar técnicas de trabajo en grupo para llegar al consenso, la necesidad de pactar con el trabajador los aspectos a evaluar con anticipación y su participación activa en dicho proceso, en algunos casos mediante la autoevaluación, así como que cada empresa tiene el deber de determinar el método específico a emplear, según sus características propias.

Otro aspecto de cardinal importancia, y muy a tono con el propósito de la presente investigación, es la necesidad de definir indicadores objetivos, y su relación con las competencias, aspectos a los que hace referencia Cuesta Santos (2009), debido a que, como apunta el citado autor, de ello dependerán los resultados posteriores del proceso de EDRH.

Aun cuando existen directrices, como las regulaciones del ministerio o tipo de organización al que pertenece, que dictan como y quien realiza la evaluación de desempeño, en Cuba cada organización es responsable de definir su propia manera de llevar a cabo todo este proceso. Por esta razón solamente se relacionan y analizan los métodos anteriores, y el procedimiento que se aplica en el hotel de referencia.

1.5.2 Procedimiento actualmente vigente en el hotel Brisas Guardalavaca

La ED se rige en el Hotel por el Reglamento 46/2009 donde se recogen una serie de artículos entre los que se encuentran:

Artículo 7: La evaluación del desempeño se realizará mensualmente por el jefe del evaluado y debe resultar en:

- Un proceso de retroalimentación que permita a jefe y subordinados, detectar los problemas y deficiencias presentes en su área de trabajo dentro de la organización.
- Un proceso de interacción que facilite la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

El autor considera que no se especifica el funcionamiento del mecanismo de retroalimentación y que a su vez este es muy limitado ya que solo abarca la retroalimentación del jefe – subordinado y no así con el resto de procesos de la GCH como la estimulación moral y material, selección e integración, ni capacitación y desarrollo

Artículo 9 La evaluación del desempeño se realizará mediante la ejecución de las acciones siguientes:

- autoevaluación por parte del trabajador.
- evaluación del desempeño por parte del jefe del trabajador

En este artículo se evidencia que no se tiene en cuenta la influencia del entorno en el desempeño del trabajador (indicadores condicionantes como el suministro adecuado de materias primas y materiales), tampoco la opinión de los clientes internos y externos que pueden aportar validez al criterio del evaluador

En el **Artículo 12** se resumen algunos indicadores para la ED, pero estos son muy generales, además no tienen en cuenta las competencias cognitivas, ni volitivas del trabajador y por tanto no es un reflejo válido del trabajo del mismo, lo que genera quejas e inconformidades con el procedimiento actual, como se evidencia en el Departamento de MTTO

EL procedimiento que se propone es el desarrollado por Leyva del Toro (2012), diseñado específicamente para su aplicación en entidades hoteleras. Abarca la gestión por competencias que es una de las tendencias más actuales en la gestión de capital humano, y destina una fase para la determinación de las mismas. Tiene en consideración las condiciones técnico organizativas según el nivel de interrelación que presenten con los indicadores del cargo, que podrían afectar el buen desempeño del trabajador, lo que permite que la EDCH no se vea de manera aislada, sino desde el contexto organizacional. Además este procedimiento se ha aplicado en diferentes períodos en instalaciones hoteleras de la provincia Holguín, con resultados satisfactorios lo que ha demostrado su viabilidad.

1.6 Particularidades de la evaluación del desempeño de capital humano en el sector turístico

La industria turística de Cuba, considerada como el sector más dinámico de la economía en la actualidad, muestra un comportamiento favorable en su gestión, lo que ha provocado que desde inicios de esta década, el turismo se haya convertido en una alternativa económica para el desarrollo del país.

Con la reanudación de las relaciones políticas y económicas de los Estados Unidos y Cuba, y el levantamiento de algunas de las restricciones migratorias, se ha evidenciado un alza en el arribo de turistas a la isla. Este acontecimiento ha abierto la posibilidad de que nuevos y más exigentes mercados tengan acceso al destino turístico. Por esto la GCH en el sector turístico debe estar encaminada a lograr niveles de excelencia en la preparación de sus trabajadores para el logro de un servicio cada vez más personalizado y con mayor calidad. La EDCH en este caso constituye una herramienta muy valiosa desde el punto de vista estratégico.

El MINTUR mediante la extinta Resolución No. 58 (2006) puso en vigor las normas complementarias para la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades del Sistema de Turismo con vistas a la regulación del proceso de EDI. Luego, mediante la Resolución No. 21 (2007) del Ministro de Trabajo y Seguridad Social se dictaron las indicaciones fundamentales para que las administraciones de las organizaciones lleven a cabo la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Se estableció que los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado adopten las medidas pertinentes para controlar su cumplimiento. A partir de ésta surge en el MINTUR la Resolución 71 de ese mismo año que pone en vigor las normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

Sin embargo según Leyva del Toro (2015), en las mismas se detectan, algunas deficiencias como: la no orientación a la gestión por competencias, no se utilizan los resultados del proceso para la toma de decisiones y no se establece una forma específica de evaluar algunos indicadores, los cuales son dictados de manera homogénea para todas las organizaciones sin tener en cuenta las características de cada cual.

Hoy, ante la derogación de estas resoluciones por el Decreto 326 (2014) del Consejo de Ministros, que es respaldado por la Ley 116 de la Asamblea Nacional Código del Trabajo, sigue existiendo similar situación. Aunque se expresen artículos y reglamentos específicos al tema en cuestión sí refieren la carencia del instrumental metodológico al respecto (Leyva del Toro, 2015).

1.6.1 Situación actual de la EDCH en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

La EDCH en el hotel Brisas Guardalavaca se realiza según las indicaciones presentes en la Reglamento 46/2009 donde se expresan artículos específicos sobre el tema en cuestión. El equipo analizó cómo se desarrolla esta actividad en la entidad y las principales deficiencias existentes, valorándose que la misma es rectorada por el área de GCH, quien distribuye la documentación existente a estos fines a cada uno de los responsables de procesos, que los llenan mensual, trimestral y anualmente. A través de la revisión de la documentación se pudo constatar, que en los controles realizados por la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT, 2011, 2012, 2013), Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET 2011, 2012) y el Grupo de Auditoría del MINTUR (GAM, 2011, 2012, 2013), se evidencia que la EDCH no tributa a los objetivos estratégicos trazados, aspecto que ha resaltado la alta dirección como de necesario cumplimiento. Es fundamental que se utilice este proceso como mecanismo de control en cada uno de los niveles establecidos por la entidad, y de retroalimentación en pos de tomar acciones correctivas para la mejora continua del desempeño individual de los trabajadores.

Estos controles han mostrado que existe un bajo nivel de integración del proceso de EDI con los restantes procesos de la gestión en general, a los propios de la GCH y con los objetivos estratégicos de la organización; limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño. Además las evaluaciones del desempeño no aportaban información cualitativa de los períodos evaluativos que permitieran realizar análisis posteriores. Los indicadores de evaluación del cargo eran generales, sin elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial. No existía seguimiento ni

correspondencia entre las evaluaciones de los trabajadores y los resultados de las diferentes áreas, así como la entidad en general.

Se revisó la documentación relacionada con el proceso de EDCH del último trimestre del año 2015, obteniéndose que del total de trabajadores evaluados:

- El 10% se encontraban sus evaluaciones sesgadas por el efecto primacía, pues no se valora el desempeño a lo largo del período evaluativo
- El 5% bajo el efecto halo ya que sus evaluaciones no tributaban al desempeño real, sino a la opinión de las características personales del evaluado por parte del evaluador
- Un 25% se encontraban bajo el efecto recencia
- La organización no toma acciones para premiar el modo de actuación por lo que los trabajadores de mayor rendimiento se sienten desmotivados

Al entrevistar a trabajadores del área de Abastecimiento se obtuvo como resultado, que el 80% de ellos lo considera poco efectivo e impreciso, al evaluar aspectos no relevantes al puesto de trabajo y no relacionados con la actividad fundamental del mismo y se detectaron además, 25 actas de diferentes períodos evaluativos, expresándose la no conformidad con la evaluación emitida.

Se observó un bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño, limitado al pago de la idoneidad, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora. Las evaluaciones no se sustentaban en los perfiles de cargos y no poseían una orientación a la gestión por competencias.

Semestralmente, en los consejos de dirección, se analizaban los indicadores que más afectaciones presentaban, sin embargo, no se tomaban acciones para corregirlas o atenuarlas, ni se analizaban los factores que propiciaban estas afectaciones. La satisfacción de los trabajadores con el proceso de evaluación no se tenía en cuenta, ni lo mucho que podría afectar la no conformidad en el logro de los objetivos de trabajo a los diferentes niveles organizativos.

Capítulo II Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano basado en competencias en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

En este capítulo se expondrán los principales resultados de la aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño. Por cuestiones de tiempo y por las características propias de la investigación solamente se mostrarán los resultados del cargo Encargado de almacén, perteneciente al departamento de abastecimiento, puesto de trabajo fundamental para que esta actividad se desarrolle con la calidad requerida.

2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca

El hotel Brisas Guardalavaca se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel fue construido en noviembre del año 1994, cuenta con 437 habitaciones; 206 de ellas corresponden a una villa que comenzó a operar a partir de 1998. Es un hotel Cuatro Estrellas que oferta servicio Todo Incluido que comprende fundamentalmente los servicios de alojamiento y gastronomía.

Entre los principales mercados emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda y Cuba. Además se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los tour-operadores (TTOO), agencias mayoristas y minoristas.

La misión de la empresa plantea: Somos el Hotel Todo Incluido destinado a ofrecerle a la familia vacacionista un servicio donde la calidad y el sabor cubano nos distinguen de la competencia.

La visión planifica: Ser el Mega Todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe distinguiéndonos por la fantasía incluida y hospitalidad sin límites.

Problemas detectados en la misión:

- No se menciona el nombre del hotel, por lo que no se le da respuesta a una de las preguntas básicas que debe responder una misión: ¿Quiénes somos? , solo

enuncia: somos el hotel todo incluido, lo que da a entender que él lleva ese nombre y no que brinda ese tipo de servicio.

- Al no mencionarse el nombre esta misión puede hacerse corresponder a cualquier entidad hotelera
- Los valores compartidos no reflejan en su totalidad como es que se trabaja y con que se cuenta para que la empresa cumpla con su objeto social
- No se menciona el sector al que pertenece.

Problemas detectados en la visión:

- No cuenta con horizonte temporal que propicie el trazado de tareas a cumplir antes de la fecha propuesta.
- Es poco motivadora ya que ubicarse líder de la hotelería en el Caribe incluye una serie de características que el hotel no puede alcanzar en un futuro próximo. Esto es considerado por los trabajadores lo que propicia que se sientan desmotivados a trabajar por una tarea que conocen es casi imposible de alcanzar. Sería recomendable proponer una visión más realista que fomente el compromiso de los trabajadores con el futuro de la organización.

Por las deficiencias mencionadas anteriormente, se realizan las siguientes modificaciones en la misión y la visión respectivamente:

Misión propuesta:

El hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo hotelero Cubanacán brinda servicios de restauración, animación, bares y servicios adicionales a la familia vacacionista en la modalidad todo incluido, contamos con un capital humano comprometido y capacitado, altos niveles de organización empresarial y una infraestructura tecnológica que permite satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes.

Visión propuesta:

El hotel Brisas Guardalavaca líder en la hotelería de la zona oriental distinguiéndonos de la competencia por los altos estándares de calidad de los servicios y el sabor cubano implícito en cada uno de ellos.

El objeto social del hotel Brisas Guardalavaca es el siguiente:

- 1.- Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible.
 - 2.- Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de check out late, telefónicos, de fax – e mail, servicios de Internet, cambio de moneda, caja de seguridad, masaje, de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), cuidado de niños, y de mini – bares.
 - 3.- Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible.
 - 4.- Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.
 - 5.- Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.
- El hotel considera como competencia los siguientes hoteles del territorio:

Hotel	Categoría
Sol Río de Oro Resort-Spa	* * * * *
Hotel Playa Pesquero	* * * * *
Sol Río de Luna y Mares Resort	* * * * *
Hotel Playa Costa Verde	* * * * *
Blau Costa Verde Beach Resort	* * * * *
Occidental Grand Playa Turquesa	* * * * *
Club Amigo Atlántico Guardalavaca	* * *

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 272 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad. Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que 14 son dirigentes lo que representa el 4.8 %, el 35,42

% son los 105 obreros, 39 técnicos para un 12,5% y el mayor porcentaje, 46,86%, corresponde a la categoría de servicio, integrada por 138 trabajadores en correspondencia con el objeto social del hotel (Consultar Anexo 4). De los trabajadores abarcados en la plantilla, 185 son hombres por lo que el sexo masculino es el más predominante para un 62,87%(Consultar Anexo 5).

La distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad y por edades se pueden observar en los Anexos 6, y 7 respectivamente.

La estructura organizativa del hotel está compuesta por un director general y un subdirector general, tres subdirectores más pertenecientes a las áreas de comercial, economía y recursos humanos, luego se encuentran un grupo de nueve jefes de áreas que siguen en la estructura (Consultar Anexo 8). Todas las divisiones estructurales, se subordinan a la Dirección General, aunque cada departamento funciona con autonomía y tienen un Jefe independiente para cada una. Están formadas por grupos de trabajo dirigidos por técnicos de especialidades afines y otros trabajadores administrativos.

La organización tiene definidos, según su naturaleza, los procesos que se llevan a cabo para el cumplimiento de su objeto social. Dentro de los procesos estratégicos se encuentran:

- Dirección
- Comunicación Interna/Externa
- Calidad e Inocuidad de los Alimentos y Medio Ambiente
- Diseño y Desarrollo

Como parte de los procesos claves que se encargan de transformar la materia prima, tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, la organización incluye:

- Comercial
- Alojamiento
- Restauración
- Recreación-Animación

Para asegurar el funcionamiento de los procesos claves están los procesos de apoyo:

- Servicios Técnicos
- Seguridad y Protección
- Económico-Financiera
- Aseguramiento

Por la intencionalidad de la presente investigación se caracterizará el proceso de Aseguramiento, ya que constituye el área que se investiga en el presente proyecto. Este proceso se encarga de comprar los abastecimientos y elabora el procedimiento para la organización de los mismos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa. Es el encargado de diseñar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compra, ventas de útiles y herramientas de trabajo. Planifica, acumula, almacena, rota, mantiene, conserva, y responde por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas, además de garantizar la aplicación correcta de las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.

Por todo lo anteriormente expuesto, es posible afirmar, que este proceso de apoyo es vital para el cumplimiento de los objetivos de la organización ya que depende de su oportunidad que se cuente con los insumos en la cantidad, calidad y en el tiempo requerido. Por esta razón y como parte de la estrategia empresarial se escogió como objeto de estudio los trabajadores de esta área para atenuar, en lo posible, los problemas existentes relacionados con la evaluación de desempeño; problemas que han provocado bajos niveles de satisfacción y que, en consecuencia podrían afectar el buen funcionamiento del proceso de abastecimiento.

El estudio abarcará todos los cargos de este proceso, sin embargo por las características de la investigación y el tiempo destinado a ella solamente se expondrán los resultados del cargo Encargado de almacén.

2.2 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes

Mediante la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del SIGCH se realizó un análisis de las premisas condicionantes obteniéndose los siguientes resultados:

✓ Reconocimiento de la necesidad de la evaluación del desempeño

El hotel Brisas Guardalavaca responde a las políticas trazadas centralmente por el país y en específico por el ministerio de turismo sobre este subsistema de la gestión de recursos humanos. El proceso de evaluación del desempeño es llevado con rigurosidad en la instalación y se encuentran evidencias en los registros habilitados al efecto. Sin embargo, la evaluación del desempeño debe realizarse cualitativa y cuantitativamente, el actual procedimiento solo lo hace cualitativamente, lo que trae consigo que sea muy subjetivo y no permite conocer realmente los motivos o elementos que hicieron que el trabajador obtuviera determinada evaluación.

✓ Orientación estratégica

A través de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano es posible afirmar que existe una orientación estratégica en el hotel Brisas Guardalavaca.

Existencia de un enfoque en sistema sobre la GCH

Actualmente la entidad trabaja en los procedimientos del SIGCH, en los procesos de selección de personal, comunicación institucional, organización del trabajo, capacitación y desarrollo, seguridad y salud del trabajo, además de la Implantación de las ISO 18000. Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel Brisas Guardalavaca, fue la primera entidad de Cubanacán seleccionada en el país para comenzar con la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, la cual se piensa certificar en diciembre del presente año. También se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad el cual ya está implantado y el Sistema de Gestión medioambiental, en fase de implantación. Se trabaja en la preparación del SIGCH, para la solicitud de su certificación en el 2017, empeño en el cual da su aporte el presente trabajo.

✓ **Existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias**

Los profesiogramas se encuentran en proceso de elaboración, muchos de ellos se encuentran incompletos. Es necesario perfeccionar las matrices de competencias de la mayoría de los cargos, directriz en la cual se trabaja, por lo que no se considera una barrera para la aplicación del procedimiento propuesto.

✓ **Orientación hacia la mejora**

Existe una orientación hacia la mejora continua y un grupo de mejora del hotel, monitoreado por el departamento de calidad, que cuenta con los principales dirigentes y especialistas de la misma. Uno de los aspectos en que se trabaja es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño que imposibilita a los directivos conocer los factores que propician los resultados, tanto en las condiciones como en los procesos y así trabajar sobre la base de mejoras para el logro de los objetivos generales de la entidad.

2.3 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

El procedimiento a aplicar es el propuesto por Leyva del Toro (2010), el cual se encuentra compuesto por 5 fases, 14 pasos y 12 tareas. Con el objetivo de adecuar dicho procedimiento a las características y necesidades del hotel Brisas Guardalavaca, se le realizaron una serie de modificaciones que se listan a continuación:

1. en el paso 1.1 creación del equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño, se propone un método para la selección de expertos utilizando el coeficiente de competencia calculado (Kcomp), para determinar el equipo de trabajo más preparado en los temas a tratar.
2. en el paso 2.1 diseño de indicadores para evaluación del cargo, la tarea 2.1.1 definición de indicadores de resultados y la tarea 2.1.2 definición de indicadores de competencias; definir, siempre que sea posible, una misma unidad de medida (deficiente, aceptable, superior) para simplificar el proceso de homologación de los indicadores

3. en el paso 2.3 se debe determinar la influencia de los indicadores del cargo en los indicadores de los diferentes procesos de la organización, y la influencia de los indicadores de condiciones en los indicadores de evaluación de desempeño. En este caso, solo establecer cómo afecta cada indicador de condiciones en la evaluación de cada uno de los indicadores del cargo, debido a que es muy complicado definir en qué medida el desempeño de los indicadores del cargo afecta a los resultados obtenidos por los indicadores definidos para cada proceso de la organización
4. en el paso 3.2 evaluación integral de los trabajadores, la tarea 3.2.2 ajuste de los indicadores, se tiene en cuenta la información recopilada en el paso 2.3 influencia de indicadores de condiciones del cargo en los indicadores de evaluación de desempeño y la propuesta de ajuste presentada en la Tabla 2.7; sin embargo la decisión final del ajuste a realizar se deja a criterio del evaluador
5. en el paso 4.2 análisis de los factores inhibidores, añadir un indicador para evaluar el comportamiento de los indicadores de resultados
6. en el paso 5.1 evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño, las tareas 5.1.2 determinar índice de calidad en la evaluación y 5.1.3 determinar índice de satisfacción con la evaluación, utilizar los indicadores propuestos por Nieves Julbe (2010), modificados
7. en el paso 5.2 evaluación de los resultados, evaluar solo el indicador de comportamiento de quejas por desempeño propuesto por Bairán Salazar, (2016).

Fase 1: Preparación

El objetivo fundamental de esta fase del procedimiento, es crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño del capital humano.

Paso 1.1 Creación del equipo de diseño

El procedimiento inicia con la creación del grupo o equipo de diseño que participará en la confección del sistema de evaluación de desempeño. Se recomienda que este se encuentra formado por altos directivos de la organización, representantes del área de los RH, del sindicato y de cada uno de los procesos fundamentales que se desarrollan en la entidad, así como trabajadores de

experiencia que pueden o no coincidir con los miembros del comité de expertos existente en la empresa.

Para la determinación de los expertos se aplicó un método de validación prospectiva, para garantizar un adecuado nivel de conocimiento y preparación en los temas a tratar y que el proceso se desarrolle de la manera más efectiva posible.

Como resultado de la aplicación del método, aquellos con mayor coeficiente de competencia pasaron a integrar el equipo de diseño, como se observa en el Anexo 9

Paso 1-2: Capacitar al equipo de diseño

Antes de iniciar los trabajos de diseño el equipo conformado para este fin se familiarizó con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias, los profesiogramas como sostén de la planeación cualitativa de los cargos, la necesidad del enfoque de sistema dentro de la GCH en particular y de la organización en general. Además se revisaron las resoluciones rectoras de este tema en el MTSS, del grupo hotelero Cubanacán y las Normas cubanas NC 3000-3002 (2007). Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar cada una de las fases y pasos que integran el procedimiento.

Paso 1.3 Análisis de la influencia del entorno

El equipo identificó todos los documentos externos de la organización que deben tenerse en cuenta para el propósito establecido. También se valoraron las guías de inspecciones y controles que realizan en esta materia los organismos rectores de la actividad de GRH que son la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT), la Contraloría General de la República (CGR), la Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET) y el sistema de auditoría del MINTUR.

La EDCH en el hotel Brisas Guardalavaca se realiza de manera fiel a las indicaciones presentes en el Reglamento 46/2009, donde se expresan artículos y reglamentos específicos sobre el tema en cuestión. El equipo analizó cómo se desarrolla esta actividad en la entidad y las principales deficiencias existentes, valorándose que la misma es rectorada por el área de GCH, quien distribuye la

documentación existente a estos fines a cada uno de los responsables de procesos, que los llenan mensual, trimestral y anualmente.

Fase 2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño

El equipo de trabajo, durante esta fase, procedió a desarrollar las herramientas, métodos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño del capital humano. En este caso solo se evaluaron los trabajadores vinculados al proceso de Abastecimiento, a petición de la alta dirección de la entidad, por constituir este, una de los más importantes para el cumplimiento del objeto social de la organización y la satisfacción del cliente interno y externo. Por las características propias de la investigación y el poco tiempo en que esta se realiza, solo se expondrán los resultados del puesto de trabajo encargado de almacén, el cual es vital para el correcto desarrollo de la actividad referida y se considera es lo suficientemente ilustrativo para comprender el trabajo realizado.

Paso 2.1 Diseño de indicadores para evaluación del cargo

A través de las dos tareas por las que se transita en este paso, se definieron los indicadores de resultado y de competencia.

Tarea 2.1.1 Definición indicadores de resultados para el cargo

Esta tarea se dirige a establecer indicadores para aquellos aspectos que caracterizan los resultados logrados por el trabajador, los cuales deben constituir una expresión del grado en el que se ofrece respuesta a la misión o razón de ser del cargo. Luego de realizado un análisis del profesiograma y matriz de competencias del encargado de almacén (Consultar Anexo 10 y 11 respectivamente), su misión, el papel que juega el mismo dentro del flujo de organización, los principales indicadores de medición de la entidad y la documentación económica, mediante la utilización del método Delphis por rondas como se observa en el Anexo 12, se definieron los indicadores del cargo tabulándolas en el instrumento diseñado para estos fines. Se obtuvieron un total de 6 indicadores, de los cuáles 2 se encuentran clasificados como indicadores de cantidad, 3 en indicadores de calidad y uno de crecimiento y desarrollo.

Tabla 2.1 Diseño de indicadores de resultados para el Encargado de almacén

Indicadores de resultados	No	Definición	Unidad de medida
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento del contenido de trabajo(CCT)	S,A,D
	2	Cumplimiento de costos y planes gastos(CCG)	%
Indicadores de Calidad	3	Nivel satisfacción del cliente(SC)	%
	4	Resultados de las auditorías (RA)	S,A,D
	5	Cumplimiento de las normas y legislaciones en materia de almacenamiento(CNA)	S,A,D
De crecimiento y desarrollo	6	Cursos recibidos(CR)	Cantidad

Tarea 2.1.2: Definir indicadores de competencias para el cargo

A partir de los resultados obtenidos de la técnica anteriormente mencionada, se listaron un total de doce indicadores de competencia, como se muestra en la tabla 2.2, clasificados siete de ellas en competencias cognitivas y cinco como competencias volitivas. Dentro de las competencias cognitivas se diseñaron 2 indicadores como conocimientos requeridos y 5 como habilidades requeridas, por otra parte, para evaluar las competencias volitivas se seleccionaron 3 indicadores dentro de los valores y 2 indicadores perceptuales. La autora, en conjunto con el grupo de expertos, propone como unidad de medida para estos indicadores superior, aceptable y deficiente (S, A, D), ya que posteriormente solo se tendrán que homologar las unidades de medida de algunos de los indicadores de resultados, de manera que se simplifique la labor del evaluador.

Tabla 2.2 Diseño de Indicadores de resultados para el Encargado de almacén

Indicadores de competencia	No	Definición	Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo (Competencias cognitivas)	1	Entrenamiento o curso de habilitación (CH)	S,A,D
	2	Experticia técnica profesional (EP)	S,A,D
Habilidades requeridas para el cargo (Competencias cognitivas)	3	Rapidez en análisis y toma de decisiones (RTD)	S,A,D
	4	Resistencia física y a la presión (RFP)	S,A,D

	5	Organización del puesto de trabajo (OPT)	S,A,D
	6	Iniciativa(I)	S,A,D
	7	Capacidad perceptiva, motriz y de control (CPM)	S,A,D
Valores (Competencias volitivas)	8	Sentido de pertenencia (SP)	S,A,D
	9	Responsabilidad (R)	S,A,D
	10	Integridad moral y confiabilidad (IMC)	S,A,D
Indicadores perceptuales (Competencias volitivas)	11	Compromiso con la organización (CO)	S,A,D
	12	Tenacidad (T)	S,A,D

Paso 2.2 Diseño del mecanismo de recopilación de información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro. En los indicadores de resultados predominaron las frecuencias mensuales de evaluación de los indicadores, solo un caso anual, y realizándose en la mayoría de los casos a través de los registros económicos y de los supervisores.

En el caso de los indicadores de competencia se evaluarán de manera mensual y anual, y en la mayoría de los casos por la Técnica 360°.

Los indicadores de satisfacción del cliente y compromiso con la organización se determinarán a través de las encuestas de Noda Hernández (2004) y Monteagudo Martínez (2014) respectivamente (Consultar Anexos 13 y 14).

Tabla 2.4 Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de resultados y de competencia

No	Indicadores de resultados	Fuentes	Frecuencia
1	Cumplimiento del contenido de trabajo(CCT)	Registro Supervisor	Mensual
		Técnica 360°	
2	Cumplimiento costos y planes gastos(CCG)	Registro económico	Mensual
3	Nivel satisfacción del cliente(SC)	Dpto. Comercial,	Mensual
		Libro de clientes,	
		Encuesta	
4	Resultados de las auditorías e	Registro	Mensual

	inspecciones (RAI)	Supervisor	
5	Cumplimiento de las normas de almacenaje (CNA)	Técnica 360º	Mensual
6	Cursos recibidos (CR)	Dpto. RRHH	Anual
	Indicadores de competencias	Fuentes	Frecuencia
1	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Expediente laboral	Anual
2	Experticia técnica profesional (EP)	Registro Supervisor Técnica 360º	Mensual
3	Rapidez en análisis y toma de decisiones (RTD)	Técnica 360º	Mensual
4	Resistencia física y a la presión (RFP)	Técnica 360º	Mensual
5	Organización del puesto de trabajo (OPT)	Técnica 360º	Mensual
6	Iniciativa(I)	Técnica 360º	Mensual
7	Capacidad perceptiva, motriz y de control (CPM)	Técnica 360º	Mensual
8	Sentido de pertenencia (SP)	Técnica 360º	Trimestral
9	Responsabilidad (R)	Técnica 360º	Mensual
10	Integridad moral y confiabilidad (IMC)	Técnica 360º	Mensual
11	Compromiso con la organización (CO)	Encuesta	Trimestral
12	Tenacidad (T)	Técnica 360º	Mensual

Paso 2.3 Influencia de indicadores de condiciones sobre los indicadores del Encargado de almacén

El desempeño de los trabajadores en los cargos no debe verse de forma aislada sino dentro del contexto organizacional por lo que, el objetivo de este paso es determinar la influencia que poseen los indicadores de condiciones sobre cada uno de los indicadores de resultado y de competencias del cargo en cuestión.

Esto se realiza para contribuir a que la evaluación que reciba el trabajador en cada indicador se corresponda con su desempeño laboral y a la evaluación de los indicadores de condiciones del cargo Encargado de almacén, y no como consecuencia de un mal funcionamiento de los mismos.

Se definió la influencia o peso correspondiente con cada indicador en alta, media o baja, como se muestra en el Anexo 15 y 16. La información necesaria se obtiene mediante técnicas de trabajo en grupo, como la tormenta de ideas, aplicadas a los expertos. Además, se debe realizar la evaluación de los indicadores de

condiciones de manera mensual, mediante la Técnica 360⁰, tormentas de ideas y revisión de documentos; la unidad de medida será (S, A, D).

Paso 2.4 Diseño del método para homologar indicadores

Para homologar los indicadores de resultados se utilizó como punto de partida las siguientes categorías de evaluación propuesta por Leyva del Toro 2010:

Se establece como escala que: si el indicador supera su estado deseado en un 5% o más, se evalúa como superior; si no lo alcanza por más de un 5%, se evalúa como deficiente; y de lo contrario, se cataloga como aceptable.

Paso 2.5 Diseño de la importancia relativa del indicador

Generalmente la práctica demuestra y la teoría reconoce que no todos los indicadores del desempeño en el cargo tienen igual peso a la hora de llegar a una concepción integral del desempeño del trabajador por tanto se hace necesario definir a través de la utilización de método de experto de Kendall (Consultar Anexo 17) la importancia relativa de los indicadores. La misma se expresó en una escala de 0 a 1, de manera que la suma de la importancia relativa de estos sea la unidad. En la aplicación del método se logró un nivel de concordancia entre los expertos de un 0,96, que ratificó la presencia de los indicadores definidos durante el procedimiento.

Tabla 2.4 Diseño de la importancia relativa del indicador

Clasificación	No	Indicadores	Importancia
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento del contenido de trabajo(CCT)	0,08
	2	Cumplimiento de costos y planes gastos(CCG)	0,06
Indicadores de Calidad	3	Resultados de las auditorías (RA)	0,04
	4	Cumplimiento de las normas de almacenaje (CNA)	0,09
	5	Nivel satisfacción del cliente(SC)	0,05
De crecimiento y desarrollo	6	Cursos recibidos (CR)	0,07

Conocimientos requeridos para el cargo	7	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	0,02
	8	Experticia técnica profesional (EP)	0,08
	9	Rapidez en análisis y toma de decisiones (RTD)	0,03
	10	Resistencia física y a la presión (RFP)	0,06
	11	Organización del puesto de trabajo()	0,05
	12	Iniciativa(I)	0,01
	13	Capacidad perceptiva, motriz y de control (CPM)	0,09
Valores	14	Sentido de pertenencia (SP)	0,03
	15	Responsabilidad (R)	0,05
	16	Integridad moral y confiabilidad (IMC)	0,09
Indicadores perceptuales	17	Compromiso con la organización (CO)	0,02
	18	Tenacidad (SL)	0,09

Fase 3 Desarrollo de la evaluación del desempeño del capital humano

Durante esta fase se procedió a aplicar todo lo anteriormente diseñado por el equipo de expertos.

Paso 3.1: Recopilación de la información necesaria

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores y el estado de los factores condicionantes durante el mes de febrero, según método, frecuencia y fuentes diseñadas, Se revisan los informes de los controles internos en la gestión de la organización, así como en los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores. La información básica sobre evaluación la aportó el jefe inmediato superior y se tuvieron en cuenta otros criterios de referencia como el de los especialistas de las diferentes áreas y personal involucrado con dichas funciones del cargo, a partir de la aplicación de la Técnica 360° para la evaluación del desempeño.

Paso 3.2 Evaluación integral de los trabajadores

El equipo de evaluación ejecutó las tres tareas fundamentales diseñadas para este paso obteniéndose lo siguiente:

Tarea 3.1.1 Homologar los indicadores

Una vez realizada la evaluación del trabajador, se procede de acuerdo con lo concebido en el Paso 2.4 con el objetivo de que todos los indicadores evaluados quedaran expresados en una misma unidad de medida que los indicadores de competencias (S, A, D).

Tabla 2.5 Homologación de los indicadores

No	Indicadores del cargo	Estado Deseado	Estado Real	Categoría de evaluación
1	Cumplimiento del contenido de trabajo(CCT)	100%	100%	A
2	Cumplimiento de los costos y planes gastos(CCG)	100%	95%	A
3	Resultados de las auditorías e inspecciones(RAI)	A	A	A
4	Cumplimiento de las normas de almacenaje (CNA)	A	A	A
5	Nivel satisfacción del cliente(SC)	95%	97%	A
6	Cursos recibidos (CR)	1	0	D

Tarea 3.1.2 Ajuste de los indicadores

Para realizar el ajuste de los indicadores se debe contar primero con la información recopilada en el Paso 2.3 (Influencia de los indicadores de condiciones sobre los indicadores del cargo) y con la evaluación de los indicadores de condiciones:

Tabla 2.6 Evaluación de los indicadores de condiciones

Factores Condicionantes	Indicadores de Condiciones	Evaluación (S,A,D)
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada	Aceptable
	Métodos de trabajo	Aceptable
	Organización y servicio al puesto	Aceptable
Condiciones técnicas	Equipamiento para frío	Aceptable
	Sistema de iluminación	Aceptable

Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	Aceptable
	Insumos	Aceptable
	Materias primas y materiales	Aceptable
Entorno	Competencia	Aceptable

El ajuste de la evaluación de los indicadores del cargo lo realiza el evaluador según su criterio, con la información recopilada (Paso 2.3), toma la decisión de mantener, incrementar o disminuir la evaluación de cada indicador. El autor considera que la siguiente propuesta facilita al evaluador el proceso de toma de este tipo de decisiones, aunque la decisión final dependerá del criterio de la persona al frente del proceso de evaluación:

Tabla 2.7 Propuesta para ajuste de evaluación de los indicadores del cargo

Evaluación Indicadores de condiciones		Evaluación Indicadores del cargo	Correlación entre los Indicadores de condiciones y los del cargo		
			Alta	Media	Baja
Estado de los Indicadores de condiciones	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar Disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		
	Aceptable	Superior	Mantener		
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Mantener		
	Deficiente	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar Incrementar		Mantener
		Deficiente	Evaluar Incrementar		Mantener

Luego de realizado el ajuste según las evaluaciones (Consultar Anexo 19), se obtiene la evaluación final de cada indicador del cargo. Como todos los indicadores de condiciones obtuvieron una calificación de aceptable entonces las evaluaciones de los indicadores de resultado y competencias se mantienen.

Tabla 2.8 Evaluación ajustada de los indicadores del cargo

No	Indicadores del cargo	Evaluación	Evaluación ajustada
1	Cumplimiento del contenido de trabajo(CCT)	A	A
2	Cumplimiento de costos y planes de gastos(CCG)	A	A
3	Resultados de las auditorías e inspecciones(RAI)	A	A

4	Cumplimiento de las normas de almacenaje (CNA)	A	A
5	Nivel satisfacción del cliente(SC)	A	A
6	Cursos recibidos (CR)	D	D
7	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	A	A
8	Experticia técnica profesional (EP)	A	A
9	Rapidez en análisis y toma de decisiones (RTD)	D	D
10	Resistencia física y a la presión (RFP)	A	A
11	Organización del puesto de trabajo(OPT)	S	S
12	Iniciativa(I)	A	A
13	Capacidad perceptiva, motriz y de control (CPM)	S	S
14	Sentido de pertenencia (SP)	A	A
15	Responsabilidad (R)	A	A
16	Integridad moral y confiabilidad (IMC)	A	A
17	Compromiso con la organización (CO)	A	A
18	Tenacidad (T)	A	A

Resumen de los indicadores:

La tendencia general fue la de mantener el estado de las evaluaciones, tanto para los indicadores de resultados como los de competencia. El 83,4 %de los indicadores de resultado fueron evaluados de aceptable, el 16.6 % de deficiente y ninguno como de desempeño superior. Del total de los indicadores de competencia el 75 % fue evaluado de aceptable, el 8,4 %de deficiente y el 16,6 % como superior.

Tarea 3.1.3 Integrar los indicadores

Para integrar los indicadores se toma primeramente la evaluación ajustada de los indicadores y según la propuesta de Leyva del Toro 2012, se llevan a la siguiente escala para luego realizar el cálculo de la evaluación integral del trabajador:

Si la Evaluación ajustada del indicador es: aceptable=3, deficiente=1, superior=5.

Calculo de la evaluación del trabajador:

$$EIT = \sum_{i=1}^n Iri \times Eai$$

2.1

Dónde:

EIT: evaluación Integral del trabajador

n: cantidad de indicadores del desempeño del cargo

Iri: importancia relativa del indicador i

Eai: evaluación ajustada del indicador i

Tabla 2.9 Cálculo de la evaluación integral del trabajador

Indicador	Eai	Iri	Eai X Iri
CCT	3	0,08	0,24
CCG	3	0,06	0,19
SC	3	0,05	0,15
RAI	3	0,04	0,12
CNA	3	0,09	0,27
CR	1	0,07	0,07
EH	3	0,02	0,06
EP	3	0,08	0,24
RTD	1	0,03	0,03
RFP	3	0,06	0,18
OPT	5	0,05	0,25
I	3	0,01	0,03
CPM	5	0,09	0,45
SP	3	0,03	0,09
R	3	0,05	0,15
IMC	3	0,09	0,27
CO	3	0,02	0,06
T	3	0,09	0,27
ΣEai X Iri			3,12

De acuerdo a Leyva del Toro 2010:

Si $EIT \geq 4$ la evaluación integral del trabajador es superior

Si $2,5 \leq EIT < 4$ la evaluación integral del trabajador es aceptable

Si $EIT < 2,5$ la evaluación integral del trabajador es deficiente

Por tanto: como la evaluación integral del trabajador es igual a 3,12 y;

$2.5 < 3,12 < 4$, la EIT es aceptable.

De esta forma se procede en el análisis del resto de los trabajadores del departamento.

Fase 4 Explotación de los resultados

Mediante la utilización de los resultados alcanzados en esta fase se profundizó en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: cognitivos, volitivos y materiales, con el objetivo de aportar a procesos decisivos de la GCH. Sobre los resultados de esta se diseñaron las acciones de formación y motivación, contribuyendo también al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa, los sistemas de trabajo y las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Paso 4.1 Análisis del estado de los indicadores

Se realizó un análisis del estado de los indicadores mediante variación ajustada de la propuesta de la matriz de atributos diseñada por Noda Hernández (2004), para ser clasificados en indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos.

La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la figura 1.

Se cuentan con 2 indicadores como críticos, ya que aunque su importancia relativa es alta, han obtenido bajas calificaciones. En el caso del indicador CR, determinar si su comportamiento está condicionado por el desinterés del trabajador en superarse o si fue por causas ajenas a su voluntad; igualmente al indicador RFP se le debe realizar el mismo análisis. Las acciones para la mejora deben estar encaminadas en pos de convertirlos en indicadores fortalezas.

Se observa que existen un total de 7 indicadores definidos como fortalezas, de ellos 3 de resultados y 4 de competencias. Por encontrarse en el cuadrante que expresa una evaluación media- alta y alta importancia relativa del indicador, se debe trabajar para mantener o elevar, según corresponda, los resultados obtenidos.

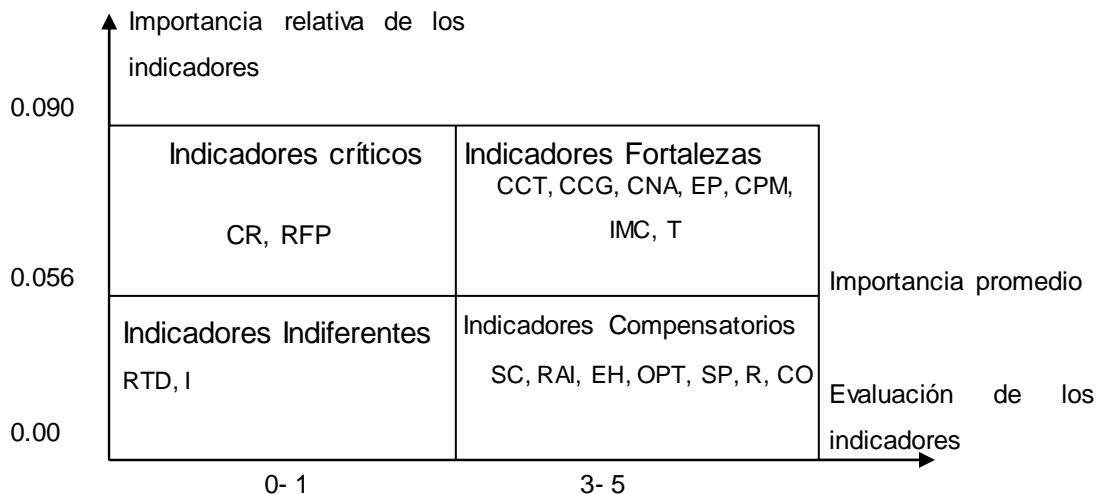


Figura 1 Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Modificado de Noda Hernández (2004)

En el tercer cuadrante se encuentran ubicados los indicadores indiferentes (RTD, I); aquellos que obtuvieron una calificación deficiente y poseen una baja importancia relativa. Para estos indicadores se recomienda tomar medidas al igual que para todos aquellos que su estado sea deficiente sin embargo, no constituyen prioridad.

Por último se encuentran 7 indicadores compensatorios, con una calificación media alta pero con baja importancia dentro de los indicadores, cuya recomendación es de mantener el resultado de su evaluación.

Paso 4.2 Análisis de los factores inhibidores

En este paso se profundizan en las causas que pueden estar influyendo en el desempeño laboral. Para ello se realizan 2 tareas, la primera encaminada al análisis de las competencias y la segunda destinada a las condiciones organizativas.

Tarea 4.2.1 Análisis de las competencias

Una vez que se ha logrado la evaluación integral del trabajador y se ha intentado eliminar en la medida de lo posible los efectos de los factores condicionantes ajenos al trabajador, se hace necesario lograr una evaluación de las competencias del mismo de modo que se pueda comprender las razones del comportamiento evaluado y diseñar las correspondientes acciones para la mejora.

Evaluación de competencias cognitivas:

$$ECC = \frac{\sum_{i=1}^n ECCi}{n} \quad (2.2)$$

ECC: evaluación de las competencias cognitivas

ECCi: evaluación de la competencia cognitiva (i)

n: cantidad de competencias cognitivas declaradas

$$ECC = \frac{\sum_{i=1}^n ECCi}{n} = \frac{3 + 3 + 1 + 3 + 5 + 3 + 5}{7} = \frac{23}{7}$$

$$ECC = 3.2857 \approx 3.29$$

Por tanto: como la evaluación de las competencias cognitivas es igual a 3,29 y;

$2.5 < 3.29 < 4$, la ECC es aceptable.

Evaluación de competencias volitivas:

$$ECV = \frac{\sum_{i=1}^n ECVi}{n} \quad (2.3)$$

ECV: evaluación de las competencias volitivas

ECVi: evaluación de la competencia volitivas (i)

n: cantidad de competencias volitivas declaradas

$$ECV = \frac{\sum_{i=1}^n ECVi}{n} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3}{5} = \frac{15}{5}$$

$$ECV = 3$$

Por tanto: Como la evaluación de las competencias volitivas es igual a 2.86 y;

$2.5 < 3 < 4$, la ECV es aceptable.

Evaluación de los indicadores de resultados

$$EIR = \frac{\sum_{i=1}^n EIRi}{n} \quad (2.4)$$

EIR: evaluación de los indicadores de resultado

EIRi: evaluación de los indicadores de resultado (i)

n: cantidad de los indicadores de resultado

$$EIR = \frac{\sum_{i=1}^n EIRi}{n} = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 1}{6} = \frac{16}{6}$$

$2.5 < 2.67 < 4$, la EIR es aceptable.

Evaluación de los indicadores del cargo:

$$EC = \frac{ECC + ECV + EIR}{3} \quad (2.5)$$

EC: evaluación de las competencias

$$EC = \frac{ECC + ECV + EIR}{3} = \frac{3,29 + 3 + 2,67}{3} = 2,9866 \approx 2,99$$

Por tanto: como la evaluación de los indicadores del cargo, de forma general se encuentra entre los valores 2.86 y; $2.5 < 2.99 < 4$, es considerada de aceptable.

Fase 5 Monitoreo del proceso de evaluación del desempeño

Paso 5.1 Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño

El objetivo fundamental de este paso es determinar la calidad del proceso de evaluación, a través de las diferentes tareas propuestas se calcularán varios índices que se muestran a continuación:

Tarea 5.1.1 Determinar índice de evaluación

$$IE = \frac{Ceo}{TC} * 100 \quad (2.6)$$

IE: índice de evaluación

Ceo: cantidad de cargos evaluados en el proceso (5)

TC: totalidad de cargos en el proceso (5)

$$IE = \frac{Ceo}{TC} * 100 = \frac{5}{5} * 100 = 100\%$$

Por tanto: se puede afirmar que se logró evaluar el 100% de los cargos pertenecientes al proceso de abastecimiento, los cuales representan solamente el 1.83 % de los cargos definidos en la organización.

Tarea 5.1.2 Determinar índice de calidad en la evaluación

Índice de calidad de la evaluación

Indica la cantidad de trabajadores evaluados de las diferentes categorías ocupacionales. Valor máximo 100%, o sea que todos los trabajadores que cumplen con los requisitos para ser evaluados han obtenido evaluación satisfactoria.

$$IEC = \frac{No. Categorías Evaluadas de Aceptable o Superior}{Total de Categorías Evaluadas * No trabajadores evaluados} = \frac{384}{18*24} = 88.88 \approx 88.9\% \quad (2.7)$$

Entonces: la calidad de la evaluación se ve reflejada en el logro de un 88.9 % de trabajadores evaluados con categoría de aceptable o superior.

Tarea 5.1.3 Determinar Índice de satisfacción con la evaluación

Índice de conformidad con la evaluación

Se evalúa la satisfacción individual con la evaluación del desempeño realizada.

La información se obtiene por la revisión de la Evaluación Mensual Del Desempeño del Reglamento 46/2009 para la EDCH en el hotel.

Índice de conformidad con la evaluación anterior:

$$IConf = \frac{\text{No trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{No trabajadores evaluados}} = \frac{15}{24} = 0,625 \approx 62.5\% \quad (2.8)$$

Índice de conformidad con la evaluación luego de la aplicación del procedimiento propuesto:

$$IConf = \frac{\text{No trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{No trabajadores evaluados}} = \frac{22}{24} = 0,916 \approx 91.6\%$$

Como se observa de los 24 trabajadores, 22 manifestaron que se encontraban conformes con la evaluación del desempeño basada en competencias que se propone en este procedimiento, para un índice de conformidad de un 91,6 %. Al comparar estos valores antes y después de aplicado el procedimiento, se observa un incremento de satisfacción con la evaluación de un 29.1 %.

Tarea 5.1.4 Determinar índice de coherencia en la evaluación

Expresa el grado de correspondencia que se logra entre la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización.

$$ICoE = \frac{\frac{CTES+CTEA}{TTE}}{\frac{CIPEA+CPES}{TIE}} \quad (2.9)$$

Dónde:

ICoE: Índice de coherencia en la evaluación

CTES: Cantidad de trabajadores evaluados de superior

CTEA: Cantidad de trabajadores evaluados de aceptable

TTE: Total de trabajadores evaluados

CPES: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de superior

CIPEA: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de aceptable

TIE: Total de indicadores de procesos evaluados

La información necesaria para el cálculo del indicador se obtiene a partir de los registros utilizados durante el proceso.

$$ICoE = \frac{\frac{2+20}{24}}{\frac{1+7}{8}} = 0.9166 \approx 91.7\%$$

El resultado obtenido permite afirmar que existe una alta correlación entre los resultados de la evaluación de los trabajadores del departamento de

abastecimiento y los resultados alcanzados por los indicadores de los procesos de la entidad, a través de la evaluación del desempeño basada en competencias.

Paso 5.2 Evaluación de los resultados

Comportamiento de quejas por desempeño

$$Qd = \frac{Qd2 - Qd1}{Qd1} * 100 \quad (2.10)$$

Donde Qd= quejas por desempeño laboral; Qd1= quejas por desempeño en el período anterior; Qd2= quejas por desempeño período actual

Impacto en la disminución del número de quejas por desempeño

$$Qd = \frac{12 - 56}{56} = -78.571 \approx 78.57\%$$

Desde la aplicación del procedimiento propuesto las quejas relacionadas con el desempeño individual disminuyeron en un 78.57%.

Tabla 2.10 Comportamiento del número de quejas por desempeño individual relacionadas con el departamento de Abastecimiento.

Total de quejas	Recepción	Ama llaves	Cocina	Animación	A&B	Total
Primer trimestre 2015	6	10	20	7	13	56
Primer trimestre 2016	1	2	5	1	3	12

Fuente: Bairán Salazar, (2016)

Conclusiones

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de aplicar un procedimiento para la evaluación de desempeño del capital humano basado en las competencias laborales. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional, y la posterior construcción del marco teórico práctico de la investigación permitieron sentar las bases para la correcta aplicación del procedimiento propuesto, además se corroboró la necesidad de la medición y mejora continua de evaluación del desempeño del capital humano en las organizaciones.
2. La aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Brisas Guardalavaca evidenció su utilidad como instrumento para contribuir a la mejora de la gestión y el proceso actual de toma de decisiones vinculadas con la Gestión del Capital Humano.
3. Se determinaron las competencias laborales para toda la nomenclatura de cargos del departamento de Abastecimiento, acordes con la misión, visión y la estrategia organizacional
4. Al insertarse la influencia que ejercen los factores condicionantes y el propio entorno en los indicadores del cargo, se le otorga mayor nivel de coherencia al proceso de evaluación del desempeño.
5. La importancia relativa que se le determina a cada indicador permite encaminar las acciones de mejora y priorizar aquellos factores que influyan negativamente en el desempeño de la actividad.
6. El procedimiento contribuye a atenuar los errores que se cometen con mayor regularidad y a la disminución del nivel de insatisfacción con la evaluación del desempeño.

Recomendaciones

1. Continuar la generalización del procedimiento para la evaluación del desempeño en el resto de los departamentos del hotel Brisas Guardalavaca
2. Valorar la informatización del procedimiento para agilizar y sistematizar su uso en cada período evaluativo
3. Añadir a la matriz de competencias y al profesiograma de los cargos del Departamento de Abastecimiento, las competencias detectadas por el grupo de expertos durante el proceso de diseño de los indicadores
4. Lograr un mayor nivel de integración y utilización de los resultados de la evaluación de desempeño con lo demás procesos de la GCH, como vía para la mejora continua del sistema.

Bibliografía

1. Álvarez López, L.F (2010). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. Folleto Asignatura Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
2. _____. (2002). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba
3. Artola Pimentel (2002). Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en el Tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
4. BCG; WFPMA (2012). Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges in a Two-Speed World), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
5. BCG; WFPMA (2010). Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
6. BCG; WFPMA (2008). Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
7. Beer, M. y otros (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid: Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
8. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
9. Boyett, J. (2003). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380p.
10. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.

11. Carpio, José Alberto (2005) Evaluación de desempeño. Disponible en <http://www.arearh.com>. Consultado septiembre 2014
12. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw Hill,
13. _____. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
14. _____. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.
15. CIDEDEC, (1994). Sistema integral de Gestión de Recursos Humanos, Donastia- San Sebastián, España
16. Cuesta Santos, A. Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, 2014, ISBN: 978-959-261-463-5.
17. _____. (2010a). Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá: ECOE Ediciones.
18. _____. (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana.
19. _____. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
20. _____. (2000). La organización que aprende. Revista cubana de psicología, 17(3).
21. De Miguel Guzmán, M (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba
22. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Consejo de Ministros, Decreto No. 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultado octubre 2014
23. _____. Ministerio de cultura, Resolución No. 45/2014: Reglamento del sistema de evaluación de los trabajadores de la rama artística. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultado octubre 2014
24. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
25. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.

26. Kaplan, R y Norton, D (2000). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). GESTION 2000
27. Leyva Del Toro, C. (2012). Tecnología para la Evaluación del Desempeño Individual. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
28. López Moreno, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación de desempeño con indicadores específicos basado en competencias laborales. Caso: Camarera de Habitación, Hotel Tuxpan. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Cuba.
29. López Núñez, F (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente. Ciudad de la Habana. Cuba.
30. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
31. Martínez, Carlos (1998). “Concepto de evaluación del desempeño”. Disponible en http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-1_evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html. Consultado en noviembre de 2014.
32. Ministerio del Turismo, MINTUR (2007). Resolución 71: “Evaluación del Desempeño”. La Habana. Cuba.
33. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2007). Resolución No. 21: “La evaluación del desempeño del trabajador”. Ciudad de La Habana, Cuba. p.6.
34. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2005). Resolución No. 8: “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”, La Habana, 1ro de marzo de 2005.
35. Monagas Docal, M (2012). El Capital Intelectual en las empresas hoteleras. Procedimiento para su medición. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
36. Monteagudo Martínez, (2014) Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título académico de Licenciado en Turismo

37. Montejo Salazar, E (2013). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en competencias. Aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.
38. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana
39. _____. (2006). Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE. La Habana: Editorial ISPJAE
40. Nieves Julbe, A. F (2010). Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba
41. Noda Hernández, M.E.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2004). La Satisfacción del cliente interno, piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del sector metalúrgico. Revista Minería y Geología Vol. XX, Nr. 3.
42. Parra Villanueva, L (2010). Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría". Ciudad de la Habana.
43. Puchol, L. Dirección y Gestión de recursos humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva. 1995.
44. Sánchez Augier, L. y otros (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Monografía Universidad de Holguín.
45. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimientos para la Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba

46. Varela Izquierdo, N. (2001). Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Ciudad de la Habana, Cuba.
47. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
48. Zayas Agüero, P (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

Anexos

Anexo 1 Procedimiento para la evaluación de desempeño

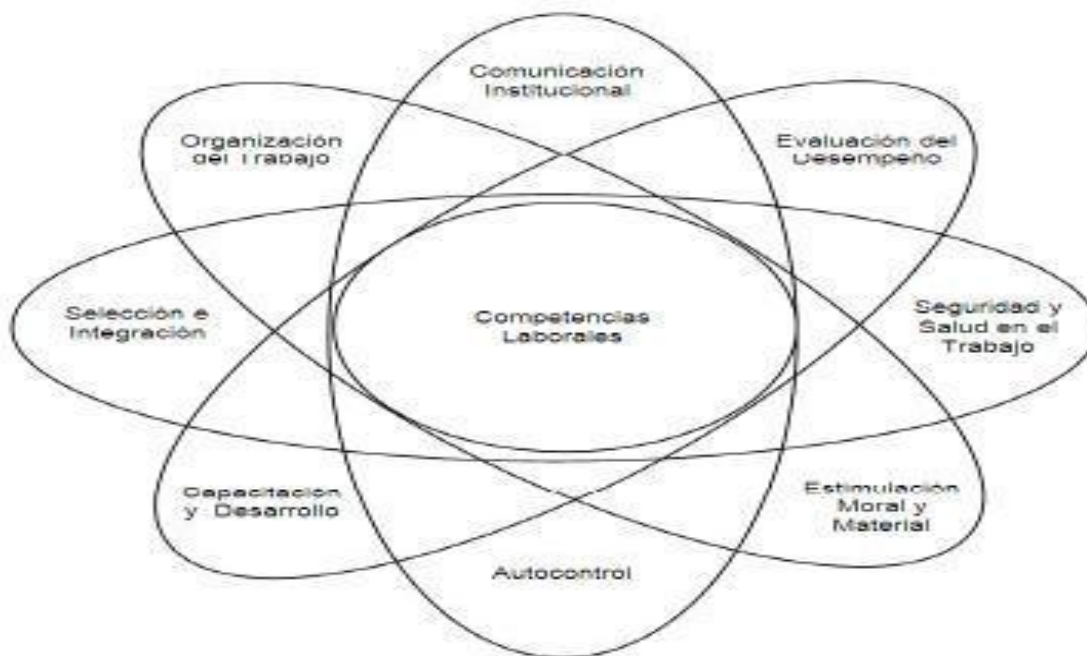


Anexo 2 Características fundamentales y aportes de los modelos

Autor	Factores	Medición de resultados	Principales aportes
Beer (1989)	factores de situación, grupos de interés y políticas de RH.	compromiso, competencia, congruencia y costos	<p>Confiere un peso significativo al entorno</p> <p>Asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa</p> <p>Estructura metodológicamente todas las actividades de RH y las relaciona entre si.</p>
Besseyre (1989)	Competencias	Asegura la gestión de las competencias (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran)	<p>Desarrollar prácticas para adquirir, estimular y desarrollar las competencias, constituyendo éstas las misiones del sistema</p> <p>Le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH</p>
Werther y Davis (1991),	Fundamentos y desafíos, Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, servicios al personal, Relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal		<p>Papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH</p>
Harper y Lynch (1992)	Cantidad y calidad de los recursos humanos	Realización de un conjunto de actividades que se inician	<p>Le concede importancia a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.</p>

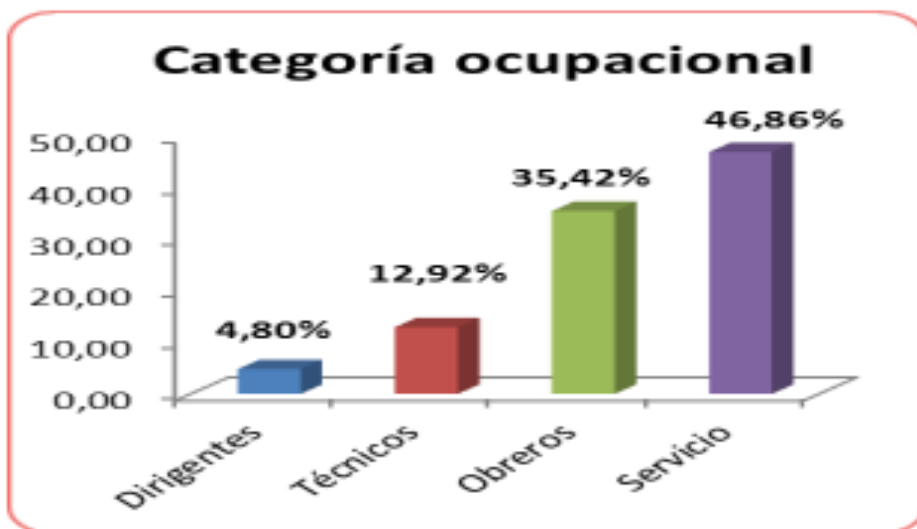
		con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.	
Arnol Hax (1992),	Planeamiento y desarrollo		Le confieren importancia al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional
Puchol (1995)	Empleo, administración de personal, retribución, dirección y desarrollo de RH, relaciones laborales y servicios sociales		Le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH
Chiavenato (2002,2009)	Subsistemas interdependientes: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, los mismos están íntimamente interrelacionados y son interdependientes.		Planteamiento de la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH

Anexo 3 Modelo del sistema de gestión integrado de capital humano

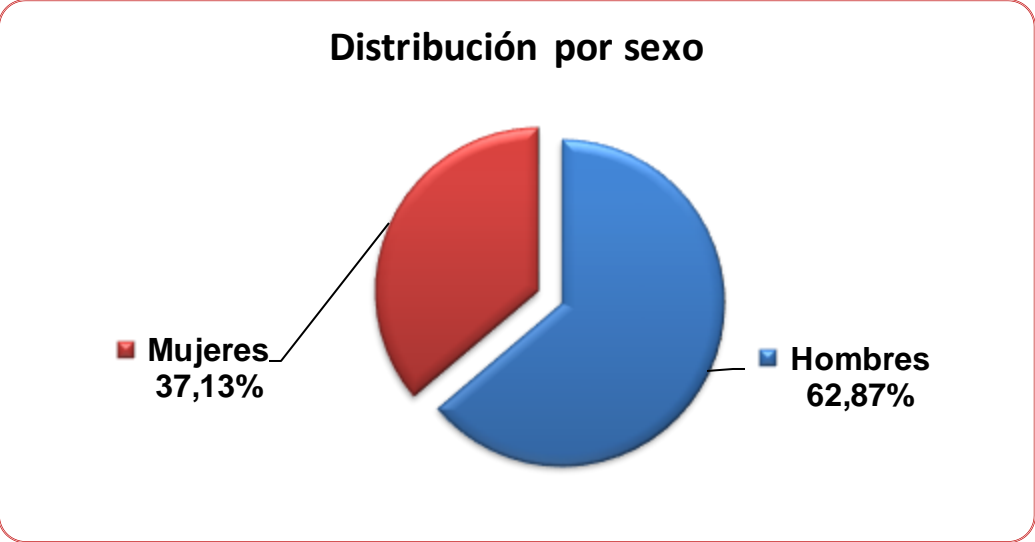


Fuente: Norma Cubana NC: 3000:2007

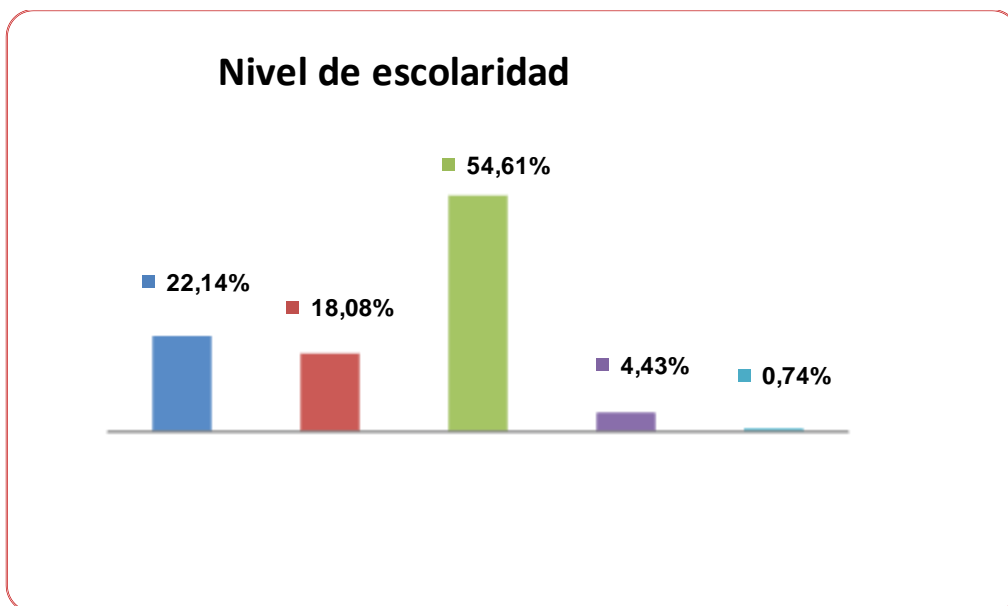
Anexo 4 Distribución de la plantilla por categoría ocupacional



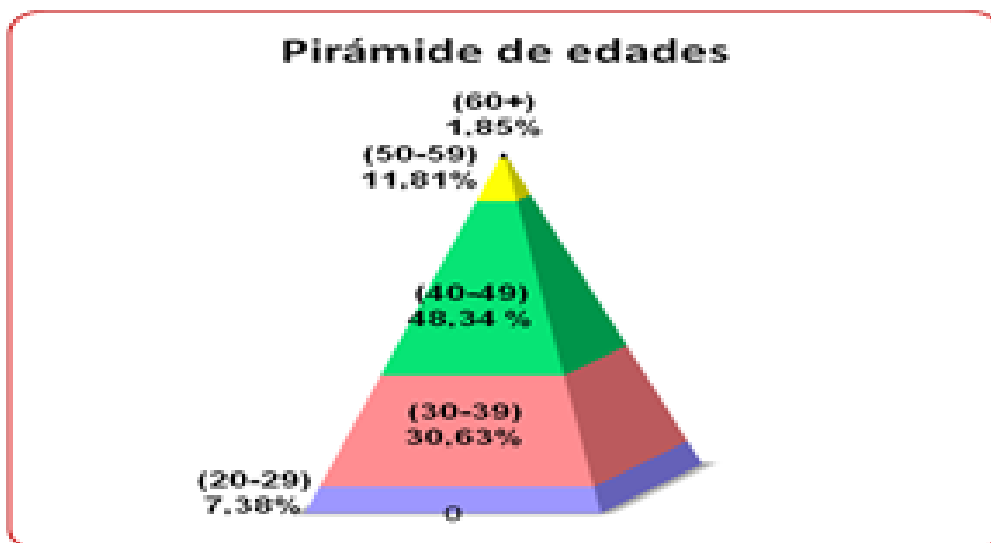
Anexo 5 Distribución de la plantilla por géneros



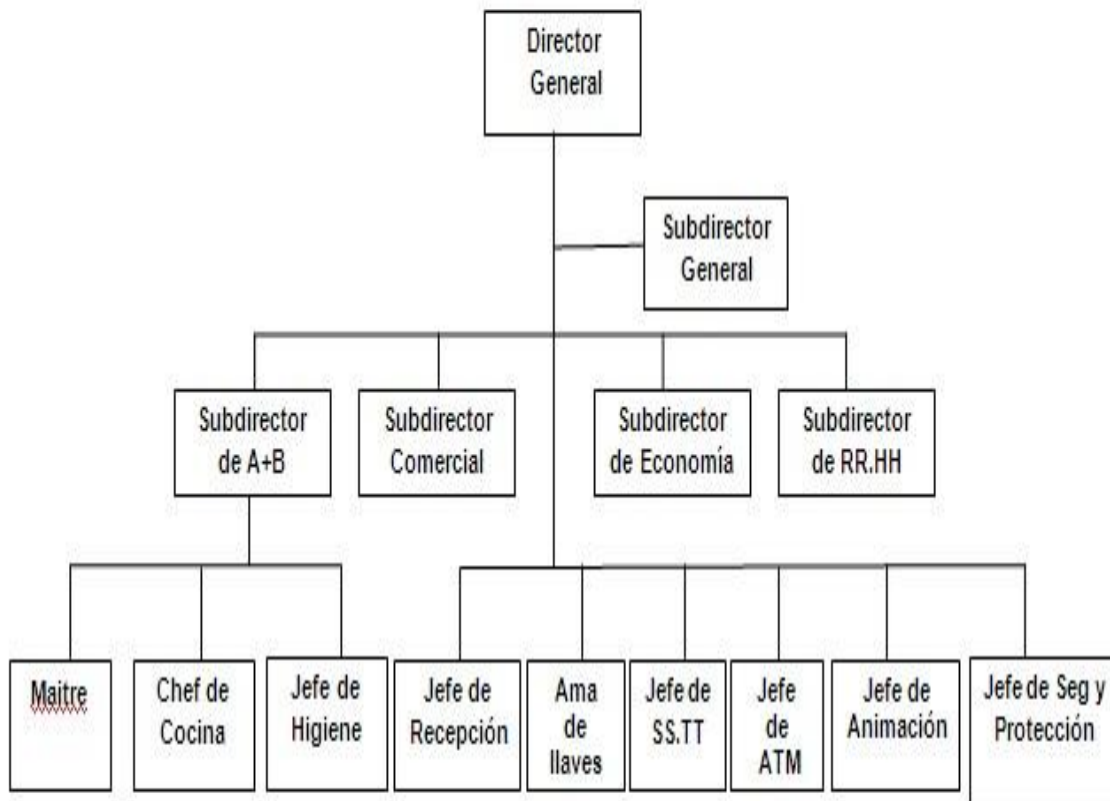
Anexo 6 Distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad



Anexo 7 Distribución de la plantilla actual por edades



Anexo 8 Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 9 Método de selección de expertos

Expertos	Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	Prom	Kc	Ka	Kcomp
Director General	E1	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	9	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	6,95	0,70	1	0,85
Vicedirector General	E2	8	9	9	8	7	9	8	9	8	8	8	9	7	9	7	9	9	8	9	9	8	9	8,36	0,84	0,80	0,82
Subdirector de Recursos Humanos	E3	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	8,55	0,85	0,90	0,88
Subdirector Económico	E4	3	6	5	2	3	3	9	9	10	3	3	6	8	5	6	6	6	9	5	6	6	7	5,73	0,57	0,80	0,69
Subdirector Comercial	E5	6	6	3	7	7	8	6	9	10	6	7	6	9	6	6	8	9	9	6	6	8	9	7,14	0,71	0,90	0,81
Subdirector de Servicios Técnicos	E6	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6,27	0,63	1,00	0,81
Subdirector de Abastecimiento	E7	8	10	8	10	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	9	9	8	10	10	9	10	8,86	0,89	0,81	0,85
Jefe de Recepcion	E8	1	5	8	5	6	6	8	8	2	3	5	6	6	8	9	9	10	7	5	7	4	9	6,23	0,62	0,70	0,66
Maitre	E9	5	6	5	6	6	5	7	6	7	6	6	5	7	8	7	5	5	6	5	7	7	6	6,05	0,60	0,70	0,65
Jefe de Higiene	E10	10	9	8	8	7	6	1	3	7	5	2	10	9	5	8	7	6	1	3	7	5	2	5,86	0,59	0,80	0,69
Jefe de Animación	E11	8	10	8	7	4	8	6	3	10	5	3	8	10	3	7	4	8	6	9	10	9	8	7,00	0,70	0,70	0,70
Jefe de Seguridad y Protección	E12	2	6	8	8	6	6	9	4	5	5	3	6	6	8	9	3	6	10	4	6	8	3	5,95	0,60	1,00	0,80
Especialista en Servicios técnicos	E13	9	9	8	8	7	3	3	3	1	5	2	7	9	10	8	8	6	3	3	7	1	2	5,55	0,55	0,80	0,68
Especialista en Gestión de los Recursos H	E14	8	10	8	7	4	8	6	3	10	5	3	8	10	3	7	4	8	6	9	10	9	8	7,00	0,70	0,70	0,70
Jefe de Bares	E15	7	10	8	10	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	8,50	0,85	0,80	0,83
Supervisora de alojamiento	E16	10	8	8	10	9	9	8	10	9	10	10	10	8	8	10	9	9	8	10	9	10	10	9,18	0,92	0,70	0,81
Jefe de restaurantes	E17	2	1	8	8	6	4	9	4	5	4	3	6	6	8	9	10	6	10	4	6	8	3	5,91	0,59	1,00	0,80
Especialista en control de calidad	E18	8	10	8	9	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	4	9	8	10	10	9	10	8,59	0,86	0,70	0,78
Cheff de Cocina	E19	6	6	8	7	7	8	6	9	9	6	7	6	4	6	6	8	5	2	5	5	8	9	6,50	0,65	0,70	0,68
Trabajador de reconocido prestigio 1	E20	1	8	8	6	4	9	4	5	4	3	6	6	8	9	10	6	10	4	6	8	3	6	6,09	0,61	0,60	0,60
Trabajador de reconocido prestigio 2	E21	6	2	8	9	3	6	10	4	6	5	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	6	6,09	0,61	1,00	0,80
Trabajador de reconocido prestigio 3	E22	6	2	8	9	3	6	10	4	6	5	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	5,95	0,60	0,50	0,55

Anexo 10 Profesiograma del Encargado de almacén

Institucion turística: Hotel Brisas de Guardalavaca

Cargo: Encargado de almacén

Dependencia Jerárquica: Jefe de Abastecimiento

Departamento: Aseguramiento

Grupo Salarial: VI

Categoría ocupacional: Servicio

Misión del Cargo:

Organizar y dirigir el almacén en cuanto a recepción, ubicación, custodia y despacho de los productos

Tareas Incluidas en el Cargo:

1. Recepcionar los productos que sean adquiridos por la instalación para asegurar calidad, cantidad y precio acordados
2. Recibir, analizar y despachar los productos solicitados en el día por las áreas
3. Realizar los pedidos de productos a proveedores según las solicitudes de las áreas entregándolos al Sub.-Gerente de ATM
4. Planificar y supervisar los despachos
5. Controlar la calidad de los productos almacenados, de manera que se despachen los productos con fecha de vencimiento más cercana
6. Ofertar a las áreas las existencias de productos en exceso o de lento movimiento con el objetivo de disminuir sus existencias a los niveles previstos
7. Hacer inventarios y realizar comprobaciones de productos para evitar faltantes en exceso o roturas
8. Elaborar vales de entrega con toda la información establecida para los despachos y supervisar que los productos se entreguen al personal autorizado para ello
9. Conocer los productos susceptibles de merma y los rangos establecidos que deben cumplir para evitar las pérdidas por este concepto
10. Comprobar que se cumplan las normas de almacenamiento para garantizar la conservación de los productos en los almacenes.

Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Medios de complejidad simple o limitada

Formación Académica:

Nivel Medio Superior.

Conocimientos Específicos:

- Abastecimiento.
- Almacenamientos de productos.
- Economía de almacenes.
- Conocer los documentos normativos que rigen la actividad.
- I Nivel Idioma Extranjero

Experiencia Previa:

Tener experiencia en la actividad. Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo.

Características Personales:

Cognitivos.

- tener una inteligencia general normal promedio

Habilidades

- mantener adecuadas relaciones interpersonales
- memoria para detalles.
- capacidad de análisis
- conocimiento técnico y profesional
- operación de procedimientos
- Capacidad de control , planificación y supervisión

Requisitos afectivos

- debe ser una persona organizada.
- debe ser disciplinada y responsable.
- cumplidora e independiente.
- precavido.
- honesto

Requisitos Físicos

- mantener buena apariencia personal e higiene.
- no tener afectaciones de salud en sentido general

Sociales.

- conducta adecuada dentro de la organización

Tiempo de Adaptación:

De 3 a 6 meses según las características del ocupante del cargo.

Responsabilidad:

Sobre bienes: Ubicados en el área de almacenaje, equipos de pesaje, neveras, además de todos los productos adquiridos por la instalación

Relaciones Internas: Se relaciona con los trabajadores de ATM y del área de Ama de llaves

Decisiones en cuanto a sus funciones y tareas

Autonomía: tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de lograr un mayor índice de utilidades y satisfacción de los clientes.

Condiciones de Trabajo:

Buena iluminación y ventilación, niveles de ruido que se encuentren entre las normas establecidas.

Horario de Trabajo:

8h/día

Riesgos:

- Problemas en la cervical

Anexo 11 Matriz de competencias del Encargado de almacén

Competencias	Indicadores de competencias	Valor				
		I	II	III	IV	V
Capacidad Profesional	Realiza óptimamente la organización y limpieza del puesto de trabajo al inicio de cada jornada laboral.				• • •	
	Es el responsable de mantener su área de trabajo en buen estado (organización de los medios unitarizadores, herramientas y medios de transporte)				•	•
	Cumple con las regulaciones del Control Interno, vela por la realización de las tareas que le son asignadas desde su cargo y su área de trabajo.					• • • • •
	Organiza, Planifica y controla el trabajo de los Técnicos B de abastecimiento				• • •	
Capacidad de organización	Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta.				• • •	
	Mantiene actualizada la documentación técnica que rige la actividad (Expediente logístico, registro de rotación de los productos, registro de productos perecederos,etc)				• • • •	
	Cumple con todas las leyes y regulaciones establecidas en el reglamento disciplinario de la entidad.				•	• •
	Asiste a todas las actividades programadas por la administración y las organizaciones en el tiempo fijado previamente por estos.				• • •	•
	Se preocupa por conocer las necesidades de sus clientes y el grado de aceptación de los servicios que presta.			•	• • •	
Capacidad de solución de problemas	Trata de resolver los problemas que se le presentan en el cumplimiento de sus funciones sin esperar la asesoría del jefe de turno o algún administrativo.				• • • •	
	Ante situaciones críticas es capaz de proponer soluciones de manera rápida e identifica alternativas para resolver la problemática existente en concordancia con				• • • •	

	las regulaciones existentes en materia de almacenamiento.				• • •	
Capacidad para el trabajo en equipo	Emprende acciones innovadoras por iniciativa propia, mejora los resultados y crea oportunidades él mismo para lograr la mejora de su desempeño y el de la unidad.				• • • • •	
	Participa como miembro totalmente integrado en un equipo, colabora con sus compañeros si se encuentran con mayor carga de trabajo, sin interés alguno.				• • • •	
	Acata orientaciones y se muestra colaborador y diligente en la realización de su trabajo, además trabaja y hace que los demás trabajen, colabora con otros.				• • • •	• •
	Es receptivo, crítico y autocrítico, acepta siempre las recomendaciones que hacen de su trabajo sus compañeros.					• • • •
Capacidad perceptiva y motriz	Elevada destreza manual en el desempeño de sus funciones.				• •	
	Se desenvuelve con gran flexibilidad física para ejecutar las tareas en su puesto de trabajo.				• • •	
	Demuestra la fuerza física requerida para levantar, mover y trasladar diferentes objetos y útiles que interactúan en el desempeño de sus funciones.				• • • •	• •
Competitividad	Se preocupa por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia, logra dar un sello personal en la prestación del servicio.				• • • •	
	Orienta su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y prioridades del área y de la organización.				• • • •	
	Crea y mantiene un nivel de actividad indicado para desarrollar exitosamente su				•	

	trabajo, demuestra energía y rapidez en la ejecución de sus tareas.			• • •		
Capacidad volitiva	Da solución inmediata a cada tarea o función que se le asigna hasta el final y en todas las áreas que estas envuelven, independientemente de su relevancia.			• • • •		
	Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, con la esperanza y certeza de éxito en sus resultados.			• • • •		
Capacidad de aprendizaje	Mantiene y busca mejorar los resultados en el desempeño de sus funciones como contribución directa al desempeño de la organización.			• • • • •		
	Muestra facultades para conocer o aprender nuevos procedimientos, métodos o tendencias relacionados con el cargo.			• • • • •	•	•
	Se muestra dispuesto a actualizar sus conocimientos para mejorar su desempeño mediante la formación y/o superación.			• • • •		
	Reproduce eficazmente los conocimientos adquiridos en el desempeño de su contenido de trabajo.			• • •		
Capacidad para el cambio	Es capaz de autosuperarse a partir de la formación voluntaria de las aristas donde presenta problemas.			• • •		
	Es capaz de modificar su comportamiento, ante situaciones que lo ameriten como cambio de sus superiores o compañeros de trabajo.			• • • •		
	Permanece eficaz dentro de un entorno cambiante, como enfrentarse con nuevas tareas, procedimientos, nuevas tecnologías en su puesto de trabajo o responsabilidades.			• • • • •		

	Asume con entusiasmo los cambios organizacionales y/o administrativos, tales como sistemas de pago.			•		
	Mantiene su trabajo eficazmente en situaciones de decepción y/o rechazo, como las quejas recibidas de clientes por inconformidad en el servicio, problemas en el funcionamiento del equipamiento o con el aprovisionamiento de las materias primas, insumos y productos para la venta.			•	•	
				•	•	•
				•	•	•
				•		•

Anexo 12 Análisis del método Delphi por rondas para definir indicadores del cargo Encargado de almacén

Primera ronda: ¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de cocinero?

Matriz de indicadores del cargo expresada por los expertos (E):

Indicadores del cargo	Expertos(E)										
	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Demostración práctica idiomática	x		x	x	x		x		x		
Entrenamiento o curso de habilitación	x	x	x		x	x	x	x	x	x	X
Dominio de las normas de higiene	x	x	x	x	x		x	x	x		
Cumplimiento del contenido de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Capacidad de respuesta		x		x	x	x	x	x			
Rapidez en análisis y toma de decisiones	x	x	x	x			x	x		x	X
Solución de problemas ocasionales	x		x		x			x		x	
Resistencia física y a la presión	x	x	x	x	x	x	x		x	x	X
Organización del puesto de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Control de los medios utilizados	x		x	x	x				x		X
Cumplimiento costos y planes gastos	x	x	x	x	x	x		x	x	x	X
Cumplimiento del consumo per cápita por clientes		x	x	x		x	x	x	x		

Quejas y reclamaciones		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Experticia técnica profesional	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nivel satisfacción del cliente	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
Cursos recibidos	x		x		x	x		x	x	x		
Integridad moral	x	x		x								x
Participación en Fóruns	x	x	x	x				x	x			x
Tenacidad	x	x	x	x		x	x	x	x			x
Sentido de pertenencia	x	x	x	x	x	x	x				x	x
Ética profesional	x	x		x		x	x		x			
Iniciativa	x	x	x	x		x			x			x
Compromiso con la organización		x	x	x	x	x	x	x			x	
Responsabilidad	x		x	x				x	x	x	x	
Buen porte y aspecto				x				x				
Disposición ante nuevas tareas	x	x		x	x	x	x			x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	x	x		x	x	x				
Memoria	x		x		x	x			x	x	x	x
Integridad moral y confiabilidad	x	X	x	x	x	x			x	x	x	x
Resultados de las auditorías	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Cumplimiento de las normas y legislaciones en materia de almacenamiento	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x

Segunda ronda: ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores para ese cargo? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Matriz de indicadores depurados con nivel de concordancia

Indicadores del cargo	Expertos(E)											(Cc)%
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	
Entrenamiento o curso de habilitación	N		N					N				72,7
Dominio de las normas de higiene	N	N	N	N		N	N			N	N	27,3
Cumplimiento del contenido de trabajo												100
Rapidez en análisis y toma de decisiones				N		N						81,8
Resistencia física y a la presión									N			90,9
Organización del puesto de trabajo	N				N							81,8
Cumplimiento costos y planes gastos							N					100
Cumplimiento del consumo per cápita por clientes		N	N	N	N	N	N	N			N	27,3
Quejas y reclamaciones	N										N	81,8
Experticia técnica profesional						N						90,9
Nivel satisfacción del cliente								N		N		81,8
Cursos recibidos	N											90,9
Participación en			N	N		N	N	N	N	N		36,4

Anexo 13 Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales.

4

Estimado señor(a):

El personal de nuestro hotel está interesado en conocer su opinión sobre la calidad de los servicios que le prestamos con el objetivo de satisfacerlo cada vez más. Muchas gracias por su cooperación.

	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal
A. Confort de la instalación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Variedad de la comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Variedad de las bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Calidad de la piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Calidad de la playa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Recreación diurna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Recreación nocturna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Profesionalidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Oportunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Es la primera vez que nos visita?

Si ___ No ___

¿Cómo conoció el Hotel?

Anuncio publicitario

Recomendación de un amigo, un familiar u otra persona

Agencia de Viajes

Internet

Otros. ¿Cuál?

¿Recomendaría nuestro Hotel a otras personas?

Si ___ No ___

¿Regresaría de vacaciones a nuestro Hotel?

Si ___ No ___

Por favor, ayúdenos a conocerlo

Edad:

Sexo: M ___ F ___

País: _____

Personas que lo acompañan: _____

MUCHAS GRACIAS, SUS OPINIONES SON MUY VALIOSAS

Anexo 14 Encuesta para valorar el nivel de compromiso y congruencia en la organización.

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de influencia de los empleados en la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

Afirmaciones		Evaluación (1-10)
C O N G R U E N C I A	1. Los objetivos de mi área son una vía para alcanzar los objetivos de la organización	
	2. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos personales	
	3. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos familiares	
	4. Estoy de acuerdo con los métodos que se utilizan en mi organización para alcanzar los objetivos	
C O M P R O M I S O	5. Me siento comprometido con mi organización por el apoyo recibido en el pasado	
	6. Me siento comprometido con mi organización por las condiciones actuales que me ofrece	
	7. Me siento comprometido con mi organización por las perspectivas futuras que posee	
	8. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis compañeros	
	9. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis superiores	
	10. Me siento comprometido con mi organización por mis beneficios personales	
	11. Me siento comprometido con mi organización por los beneficios familiares	

Anexo 15 Influencia de los indicadores de condiciones en los indicadores de resultados

Nivel de análisis	Indicadores de condiciones	Indicadores de resultado (Alta, Media, Baja)					
		Cantidad		Calidad			Crecimiento
		CCT	CCG	SC	RAI	CNA	CR
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada	A	B	A	M	A	B
	Métodos de trabajo	M	M	M	A	M	B
	Organización y servicio al puesto	A	B	A	M	B	M
Condiciones técnicas	Equipamiento para frío	A	B	A	B	A	B
	Sistema de iluminación	A	B	B	B	A	M
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	M	M	M	A	A	M
	Insumos	A	M	A	A	A	A
	Materias primas y materiales	M	B	M	A	A	A
Entorno	Competencia	A	M	M	B	B	A

Anexo 16 Influencia de los indicadores de condiciones en los indicadores de competencia

Nivel de análisis	Indicadores de condiciones	Indicadores de Competencia (Alta, Media, Baja)											
		Conocimiento		Habilidades					Valores			Perceptuales	
		EH	EP	RTD	RFP	OPT	I	CPM	SP	R	IMC	CO	T
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada	M	B	M	A	A	B	B	B	B	B	B	B
	Métodos de trabajo	M	M	M	A	A	A	A	B	B	B	B	A
	Organización y servicio al puesto	B	B	A	A	A	M	A	B	B	B	B	B
Condiciones técnicas	Equipamiento para frío	B	B	B	M	B	B	B	B	B	B	M	M
	Sistema de iluminación	M	M	M	M	A	B	A	B	B	B	M	M
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos	B	M	M	M	A	B	A	B	B	B	M	M
	Insumos	B	M	M	M	A	B	A	B	B	B	M	M
	Materias primas y materiales	M	M	M	M	M	B	A	B	B	B	M	B
Entorno	Competencia	M	M	B	B	B	B	B	B	M	B	M	A

Anexo 17 Método de concordancia de Kendall

Expertos/Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\sum A_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
CCT	14	15	16	15	14	14	14	15	15	16	15	163	52,89	2797,35
CCG	13	13	11	12	12	11	11	12	13	11	11	130	19,89	395,61
RAI	7	7	7	8	7	8	7	8	8	7	6	80	-30,11	906,61
CNA	18	18	16	18	18	17	18	16	16	17	18	190	-4,11	16,89
SC	10	9	10	7	8	7	10	7	7	10	10	95	-15,11	228,31
CR	11	11	13	13	13	13	15	14	12	13	13	141	30,89	954,19
EH	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	37	73,11	5345,07
EP	15	14	15	14	15	15	13	13	14	14	14	156	45,89	2105,89
RTD	5	4	5	6	5	6	6	6	6	6	7	62	48,11	2314,57
RFP	12	12	12	11	11	12	12	10	10	12	12	126	15,89	252,49
OPT	8	9	8	9	8	9	8	10	10	8	8	95	-15,11	228,31
I	3	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	23	-87,11	7588,15
CPM	17	16	19	16	17	16	16	16	16	15	16	180	69,89	4884,61
SP	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	59	-51,11	2612,23
R	8	8	8	9	10	9	8	9	9	8	8	94	-16,11	259,53
IMC	18	17	18	17	16	19	17	18	19	17	18	194	83,89	7037,53
CO	1	5	4	4	2	1	4	3	3	3	4	34	-76,11	5792,73
T	16	18	14	18	18	17	18	19	18	19	17	192	81,89	6705,97
	K=1 9		T=110,11			W=0,96					$\sum \sum A_{ij}$ j	205 1	$\sum \Delta_i^2$	50426,0 8

Anexo 18 Ajuste de los indicadores de resultados

Indicadores de Condiciones	Eval. Indic. de Condic.	Correlación Indicadores de resultados (A-M-B) / Recomendación de Ajuste (D-M-I)					
		Evaluación del Indicador (s-a-d)					
		CCT	CCG	SC	RAI	CNA	CR
		A	A	A	A	A	D
Fuerza de trabajo adecuada	Acept.	A/M	B/M	A/M	M/M	A/M	B/M
Métodos de trabajo	Acept.	M/M	M/M	M/M	A/M	M/M	B/M
Organización y servicio al puesto	Acept.	A/M	B/M	A/M	M/M	B/M	M/M
Equipamiento para frío	Acept.	A/M	B/M	A/M	B/M	A/M	B/M
Sistema de iluminación	Acept.	A/M	B/M	B/M	B/M	A/M	M/M
Infraestructura y equipos	Acept.	M/M	M/M	M/M	A/M	A/M	M/M
Insumos	Acept.	A/M	M/M	A/M	A/M	A/M	A/M
Materias primas y materiales	Acept.	M/M	B/M	M/M	A/M	A/M	A/M
Competencia	Acept.	A	M	M/M	B/M	B/M	A/M
Evaluación Ajustada		A	A	A	A	A	D

Anexo 19 Ajuste de los indicadores de competencia

Indicadores de Condiciones	Eva l. Indi c. de Con d	Correlación Indicadores de competencias (a-m-b)											
		Evaluación del Indicador (s-a-d)											
		EH	EP	RT D	RFP	OPT	I	CPM	SP	R	IMC	CO	T
		A	A	D	A	S	A	S	A	A	A	A	A
Fza. de trabajo adecuada	A	M/M	B/M	M/M	A/M	A/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M
Métodos de trabajo	A	M/M	M/M	M/M	A/M	A/M	A/M	A/M	B/M	B/M	B/M	B/M	A/M
Org.y servicio al puesto	A	B/M	B/M	A/M	A/M	A/M	M/M	A/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M
Equipamiento para frío	A	B/M	B/M	B/M	M/M	B/M	B/M	B	B/M	B/M	B/M	M/M	M/M
Sistema de iluminación	A	M/M	M/M	M/M	M/M	A/M	B/M	A/M	B/M	B/M	B/M	M/M	M/M
Infraestructura y equipos		B/M	M/M	M/M	M/M	A/M	B/M	A/M	B/M	B/M	B/M	M/M	M/M
Insumos	A	B/M	M/M	M/M	M/M	A/M	B/M	A/M	B/M	B/M	B/M	M/M	M/M
Materias primas y materiales		M/M	M/M	M/M	M/M	M/M	B/M	A/M	B/M	B/M	B/M	M/M	B/M
Competencia	A	M/M	M/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M	B/M	M/M	B/M	M/M	A
Evaluación Ajustada		A	A	A	A	S	A	S	A	A	A	A	A