

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**APLICACIÓN PARCIAL DE UN
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN EL
HOTEL PLAYA PESQUERO**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA: Lianet Palmero Velázquez

TUTORA: MSc. Caridad Leyva Del Toro

Holguín, 2015



Playa Pesquero ★★★★★ All Inclusive

...” vamos a administrar la fuerza de trabajo con máximo cuidado, administrarla mejor que el oro que la República tenga, porque la cosa más valiosa que tiene un país son sus recursos humanos” (21 de Enero de 1965)

Fidel Castro Ruz

UHo

UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Dedicatoria

A mis adorados padres por darme todo su amor y cariño, por ser lo mejor que me pudo haber tocado en la vida

A mis abuelitas bellas por su cuidado y comprensión en los momentos más difíciles

A mi amorcito lindo por estar siempre a mi lado y brindarme todo su amor, ternura y comprensión

A la memoria de mi abuelo Lidier

A mi familia de forma general por siempre estar pendiente de mí

A todos mis amigos, por tantos momentos compartidos

Agradecimientos

Hoy que he alcanzado mi principal meta quisiera agradecerles a todas aquellas personas que un momento dado estuvieron junto a mí y me apoyaron incondicionalmente. A todas gracias por su contribución de forma general y en especial a:

- Mis padres por enseñarme el camino correcto y darme la confianza necesaria para caminar con pasos propios y tomar las decisiones adecuadas*
- Mis abuelas por sus sabios consejos y brindarme todo su amor en los momentos más difíciles*
- Mi amor por ser parte de mi vida y soportarme mis malacrianzas, por estar junto a mí en las buenas y las malas, te quiero mucho*
- Mi familia que es la mejor, gracias por todo*
- Mi amiga del alma y hermana Lisett, por siempre estar ahí cuando la necesité, por tantos años de amistad incondicional y por los que nos quedan*
- Mi tutora Cary por su contribución y el tiempo dedicado*
- Mis amistades Tania, Arianna, Laura, Cuca, Lula, Grthel, Yadira, Lubia, David, Adonis, Rubislandy, Carlos Félix, Yanosik, Yarlexis por haber compartido con ellos los mejores 5 años de mi vida y como no, las mejores fiestas*
- A los trabajadores del hotel Playa Pesquero en especial a los del restaurante “Romántico” por brindarme su apoyo incondicional y colaboración*
- A todos los profesores de la carrera de Ingeniería Industrial*
- A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la obtención del logro alcanzado*

Muchas Gracias

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el Hotel Playa Pesquero perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. de la provincia de Holguín. A partir de las insuficiencias detectadas en el sistema de evaluación del desempeño del Capital Humano se plantea como objetivo de estudio aplicar parcialmente un procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias, que incremente los niveles de integración de sus resultados con los procesos, la organización y las condiciones técnico organizativas. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde aparecen recogidos los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el estudio del tema; además se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis, inducción y deducción, método de los expertos, entre otros. Con la aplicación parcial del procedimiento se definieron indicadores de resultados y competencias en las diferentes nomenclaturas de cargos y se correlacionaron con los indicadores de los procesos, la organización y las condiciones técnico organizativas, obteniendo como resultado la evaluación final del trabajador; también se valoró la pertinencia y viabilidad del procedimiento, quedando demostrada su aptitud para la aplicación en entidades hoteleras.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Playa Pesquero Hotel belonging to the Group of Tourism Gaviota Corp. of the county of Holguín. Starting from the inadequacies detected in the system of evaluation of the acting of the Human Capital it is thinks about as study objective to apply a procedure partially for the evaluation of the individual acting based on competitions that it increases the levels of integration of their results with the processes, the organization and the organizational conditions technician. To give execution to the proposed objective the mark theoretical reference of the investigation it was elaborated where they appear picked up the fundamental elements that allow to go into in the study of the topic; theoretical and empiric different methods were also used as analysis and synthesis, induction and deduction, the experts' method, among other. With the partial application of the procedure they were defined indicators of results and competitions in the different nomenclatures of positions and they were correlated with the indicators of the processes, the organization and the organizational conditions technician, obtaining the worker's final evaluation as a result; it was also valued the relevancy and viability of the procedure, being demonstrated their aptitude for the application in hotel entities.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 La Gestión del Capital Humano. Origen, evolución y definición. Su expresión en Cuba. Relación con la evaluación del desempeño.	6
1.2 Análisis conceptual de la definición de evaluación del desempeño individual.....	8
1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual	11
1.3.1 El carácter sistémico en la evaluación del desempeño individual	11
1.3.2 Necesidad de la mejora continua en la evaluación del desempeño individual	12
1.3.3 La evaluación del desempeño individual basada en competencias. Nexos con los perfiles de cargo por competencias	14
1.4 Enfoques referentes a evaluación del desempeño individual.....	18
1.5 La evaluación del desempeño individual en Cuba	21
1.5.1 Particularidades de la evaluación del desempeño individual en el sector turístico y en el Hotel Playa Pesquero	23
1.6.2 Fase 1: Preparación.....	27
1.6.3 Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual.....	28
1.6.4 Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño individual	31
1.6.5 Fase 4: Explotación de los resultados.....	34
1.6.6 Fase 5: Medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño individual....	37
1.7 Conclusiones parciales del capítulo	42
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	45
2.1 Premisas valoradas sobre el Hotel Playa Pesquero.....	45
2.2 Aplicación parcial del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero.....	46
2.1.1 Fase 1: Preparación.....	49
2.1.2 Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual.....	51
2.1.3 Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño individual	54
2.1.4 Fase 4: Explotación de los resultados.....	59
2.1.5 Fase 5: Medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño individual....	63
2.3 Conclusiones parciales del capítulo	65
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales el hombre es considerado como el recurso más valioso dentro del desempeño de una organización, dado que es el encargado de añadir valor y calidad a los productos y (o) servicios que se obtengan de su actividad. Esto trae consigo que las empresas comiencen a tomar más en cuenta a su mano de obra, por lo que encaminan su política a lograr una adecuada Gestión del Capital Humano (GCH) con vistas a alcanzar el éxito empresarial.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la 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)

Dentro de todas estas nuevas tendencias para la GCH la evaluación del desempeño individual (EDI) se inserta con relevancia por constituir piedra angular para el propio desarrollo del Capital Humano (CH) y al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados. La búsqueda de una metodología de EDI que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos (RH).

Es un problema actual que la EDI no esté en correspondencia o ajustada con la evaluación estratégica, en tanto no están en correspondencia o ajustados los desempeños individuales y el desempeño organizacional o estratégico. Y sigue sucediendo que el desempeño individual no tributa al desempeño estratégico o empresarial, revelándolo así la evaluación. Es problema común a empresas de distintos países del mundo, la ruptura entre estrategia, GCH y sus indicadores, que debe ser solucionado. Y ello deberá realizarse desde la perspectiva de una

planificación estratégica de la GCH, no dejando de concebir a la vez el diseño del control de gestión estratégico.¹

Estudios desarrollados (Varela Izquierdo, 2001; Artola Pimentel, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; López Núñez, 2008; Sánchez Augier, 2009; Soltura Laseria, 2009; Hernández Junco, 2009; Parra Villanueva, 2010; Stable, 2012; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Monagas Docasal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Leyva Del Toro, 2015) 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 EDI 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 autoperfeccionamiento y poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño.

El Hotel Playa Pesquero perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. no escapa de esta realidad y a pesar de que ha obtenido resultados importantes en el último trienio, también está inmerso en la necesidad de encontrar un sistema de evaluación que haga corresponder los resultados de los trabajadores con los procesos y factores que inciden en los mismos, ya que cuentan con un modelo de EDI con indicadores generales para todos los puestos, lo cual no se ajusta en su totalidad a las funciones, responsabilidades, valores y competencias de cada trabajador en su puesto de trabajo. Esto trae como consecuencia un alto grado de insatisfacción e inconformidad con el sistema de evaluación por parte de los trabajadores, considerándolo impreciso y poco efectivo. Además se detectaron deficiencias dentro del proceso de EDI como:

- Alto números de errores propios de los sistemas de evaluación y la ausencia de una intención de perfeccionamiento de los mismos.
- Bajo nivel de utilización de los resultados de la EDI, 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,

¹ Tomado de Monografía de Cuesta Santos, 2014, pág. 5

formación, promoción y el propio ajuste de los profesiogramas o hasta de los objetivos de trabajo de las entidades.

- Baja utilización e integración de las competencias con indicadores de los procesos y la organización
- Muy baja (casi nula) retroalimentación, integración y correspondencia entre los resultados de los indicadores de evaluación de la fuerza de trabajo en los diferentes puestos, los de la organización, los procesos y las condiciones técnico organizativas.
- Marcada tendencia a las calificaciones media en la EDI, sin compararla con los resultados de los procesos ni de la organización, por lo que se vuelve altamente subjetiva, injusta y de poca efectividad.

Estos aspectos se recogen en un 70 % en inspecciones desarrolladas por auditores del Grupo de Turismo Gaviota S.A., además de lo diagnosticado a través de entrevistas, encuestas y revisión de documentos.

Lo planteado anteriormente evidencia la existencia de insuficiencias en el sistema de EDI del Hotel Playa Pesquero, que muestran la baja correspondencia entre la evaluación de los trabajadores, los procesos, los resultados de la organización y las condiciones técnico organizativas, lo cual constituye el **problema profesional** que se debe resolver y demanda la aplicación de métodos de igual carácter.

Por lo que el **objeto de investigación** es: el sistema de Gestión de Capital Humano.

El **objetivo general** de la investigación es: Aplicar parcialmente un procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias, que incremente los niveles de correspondencia de sus resultados con los procesos, la organización y las condiciones técnico organizativas en el Hotel Playa Pesquero.

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

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la evaluación del desempeño individual.

2. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para evaluar el desempeño de los trabajadores sobre la base de las competencias laborales en el Hotel Playa Pesquero.
 3. Valorar los impactos económicos, sociales y medioambientales logrados en el Hotel Playa Pesquero a partir de la aplicación parcial del procedimiento propuesto
- En consecuencia el **campo de acción** será: el proceso de evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero.

La **idea a defender** es la siguiente: La aplicación de un procedimiento, basado en las competencias, que realice de forma integrada y coherente la evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero, permitirá incrementar los niveles de correspondencia entre la evaluación de los trabajadores con los resultados de los procesos, la organización y las condiciones técnico organizativas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos:
 - Análisis y síntesis de la información: obtenida mediante la revisión de literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
 - Histórico - Lógico: en la confección de los períodos por los que ha transcurrido la Gestión de Recursos Humanos y la evaluación del desempeño, tanto dentro del país como internacionalmente
 - Inductivo-deductivo: Diagnosticando el proceso de evaluación del desempeño en la entidad objeto de estudio y en la aplicación del procedimiento
 - Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.
2. Métodos empíricos: para la aplicación del procedimiento, auxiliándose de observación directa, entrevistas, encuestas, método de expertos como el Método Delphi por rondas y el Método Kendall, trabajo en grupo (tormenta de ideas y

dinámica de grupo), así como la utilización de los paquetes estadísticos SPSS 20.0 y herramientas del paquete de Microsoft Office.

Para la presentación de esta investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I, el cual contiene el marco teórico referencial de la misma y el procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño individual; un Capítulo II que contiene la aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Playa Pesquero con el objetivo de demostrar su pertinencia y viabilidad en instalaciones hoteleras; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis teórico referente a la evaluación del desempeño individual, a partir de los diferentes elementos y enfoques actuales, partiendo de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, demostrando la necesidad de aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias que la integra con los resultados de la organización, los procesos y las condiciones técnico organizativas. Se profundiza en la GCH y su relación con la EDI, así como en la conceptualización de esta última. Se analizan algunos de sus enfoques y tendencias más actuales, además de su evolución en Cuba y particularidades en el sector turístico, específicamente en el Hotel Playa Pesquero. Por último se expone el procedimiento a aplicar para la EDI.

1.1 La Gestión del Capital Humano. Origen, evolución y definición. Su expresión en Cuba. Relación con la evaluación del desempeño.

En la actualidad la gran mayoría de los directivos de las organizaciones, están conscientes de que el capital más importante que poseen es el humano por lo que la Gestión del Capital Humano (GCH), constituye uno de los factores determinantes para el éxito y obtención de valor agregado, asegurando así la supervivencia de las empresas. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización y esta a su vez posee la capacidad para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Pero esto no siempre fue así; la GCH ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico y sistémico. Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de RH. Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Besseyre, (1989) señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decursar del tiempo:

1. Dirección de Administración de Personal
2. Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales
3. Dirección de Relaciones Humanas
4. Dirección de Personal
5. Dirección del Desarrollo Social
6. Dirección de Recursos Humanos

Como se puede apreciar la GCH fue evolucionando según los cambios y transformaciones que fueron afectando el mundo empresarial convirtiéndose en la GCH que se desarrolla hoy, o al menos muchas empresas intentan, con un carácter estratégico y proactivo, con un enfoque sistémico y participativo, cuyo compromiso principal es el de desarrollar el CH de la organización, teniendo como meta la contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Cuando se habla de GCH varias definiciones salen a relucir, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989); Besseyre (1990); Quintanilla (1991); Harper y Lynch (1992); Hax (1992); Puchol (1997); CIDEDEC (1994); Bustillo (1994); Menguzzato y Renau (1995); Werther y Davis (2001); Marrero Fornaris (2002); Zayas Agüero (2002); García Vidal (2006); Morales Cartaya (2006); Chiavenato (2009) y Cuesta Santos (2010). La autora coincide con Leyva del Toro, 2015 en que una de las definiciones más completas que es capaz de integrar la GCH como sistema es la emitida por Morales Cartaya, 2006, por tener en cuenta en el mismo las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Con el transcurso de los años, con el fin de evolucionar y perfeccionar la GCH, se han desarrollado diferentes modelos de GCH, como los de Beer, 1989; Besseyre, 1990; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Bustillo, 1994; CIDEDEC, San Sebastián 1994; Puchol, 1995; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002, 2009; el modelo de gestión integrada de los RH de Morales Cartaya, 2006 que tiene su base teórica en el

modelo de Beer, 1989 y en el de Cuesta Santos, 2005; Cuesta Santos, 2005, 2010 que se basa en el modelo de Beer, 1989; Parra Villanueva, 2010. Estos modelos le otorgan, en su mayoría, a la GCH un carácter sistémico donde los elementos son funciones o procesos fundamentales que desarrollan y aseguran de modo interactivo el logro del resultado deseado, ejemplo de ellos lo constituyen la planeación, selección, motivación, formación y evaluación del desempeño.

El modelo de Morales Cartaya, 2006, elaborado y conceptualizado en su tesis doctoral, sirvió de fundamento a las NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de RH en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), estableciéndose en estas 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.

Este SGICH concibe a la evaluación del desempeño, como un proceso que se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la organización, y actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización, además de servir a los restantes subsistemas o módulos como lo es la capacitación y desarrollo.

1.2 Análisis conceptual de la definición de evaluación del desempeño individual

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, performance appraisal, como también lo recoge la literatura sobre el tema, ha recibido múltiples definiciones, las cuales no distan mucho unas de otras; en la literatura coexisten diversas valoraciones, al menos 26 autores² han emitido sus propias definiciones. La mayoría de los autores considera la

²Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Martínez, 1998; Pontifes, 2001; Varela Izquierdo, 2001; Werther y Davis, 2001; Acosta, 2002; Carpio, 2005; MTSS Resolución 8, 2005; MINTUR Resolución 71, 2007; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Decreto 281, 2007; MTSS Resolución 21, 2007; Chiavenato,

EDI como un proceso (Martínez, 1998; Carpio, 2000; Werther y Davis, 2001; Acosta, 2002; Chiavenato, 2004, 2009; Cuesta Santos, 2005, 2010; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Augier, 2009; Manene, 2010; Consejo de ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014; Leyva del Toro, 2015) que demanda de técnicas y procedimientos (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Pontifes, 2001; Cuesta Santos, 2005, 2010) para su desarrollo. La misma es descrita de diferentes formas, aunque en muchos de los casos resultan sinónimos; de los términos utilizados (estimar, medir, valorar) se considera el más adecuado el de valorar (Carpio, 2000; Pontifes, 2001; Cuesta Santos 2005, 2010; Sánchez Augier, 2009; Chiavenato, 2009; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45, 2014; Leyva del Toro, 2015) que a pesar de no ser el más común si trasmite la idea de un acercamiento parcial (subjetivo) al conocimiento exacto del grado de desempeño.

De acuerdo a las cualidades que se le conceden se reconocen algunas contradicciones pues se le atribuye un carácter sistemático (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Arturo Pontifes, 2001; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014; MTSS Resolución 8, 2005; MINTUR Resolución 71, 2007; Morales Cartaya, 2006; NC 3000; 2007; Sánchez Augier, 2009; Leyva del Toro, 2015) y al mismo tiempo continuo (Puchol, 1995; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014), lo que si bien bajo una visión flexible puede ser admitido, semánticamente no es posible puesto que todo lo que sea continuo por naturaleza deja de ser sistemático. No obstante, filosóficamente se admite la presencia de la continuidad y discontinuidad para el estudio de los fenómenos, por las leyes más universales y sus categorías. De igual forma al ser la EDI un proceso ejecutado por humanos y en consecuencia dependiente de su conciencia no puede ser objetivo (Harper y Lynch, 1992; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014), aunque como tendencia este resulte un estado deseado. Los errores comunes de la EDI reconocido por varios autores (Anexo 1) son de hecho una prueba fehaciente de esto.

2002, 2009; Sánchez Augier, 2009; Manene, 2010; Asamblea Nacional Ley 116, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45 y 160, 2014; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014; Leyva del Toro, 2015.

De acuerdo con el objeto de la EDI es donde mayor divergencia en la nomenclatura se observa entre los autores, algunos lo resumen al trabajador, empleado, colaborador o personal de la organización, mientras otros son mucho más abarcadores. La autora considera que en este grupo de autores los más acertados resultan Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; 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, siendo muy pocos los que hacen referencias directas al papel de las recompensas en el desempeño de los individuos.

Algunos autores hacen referencia por una parte a los objetivos de trabajo, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper y Lynch, 1992; Asamblea Nacional Ley 116, 2014) y por otra a las opiniones del propio trabajador y la de los compañeros de trabajo, (Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Leyva del Toro, 2015) lo que se considera acertado pues dejan explícitamente declarado la necesidad de tomar en cuenta varios criterios o puntos de vistas para arribar a la conclusión final. Se debe señalar como elemento de alta importancia las competencias declaradas para el cargo objeto de evaluación así como sus objetivos, los procesos y la organización (Sánchez Augier, 2009; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2015).

Autores como Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010; Asamblea Nacional Ley 116, 2014 y Leyva del Toro, 2015 tienen en cuenta al jefe inmediato como responsable de la evaluación, lo que se considera muy acertado.

Por lo antes expresado la autora coincide con Leyva del Toro, 2015 cuando define como evaluación del desempeño individual ``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.``

Esta definición dada por la autora, está basada en el concepto dado por Sánchez Augier, 2009, pero adicionando al mismo el elemento condiciones técnico organizativas, por ser un elemento decisivo en la organización para el logro de los resultados esperados, por lo que requiere ser controlado como parte de la concepción sistémica de este proceso.

1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual

El proceso de EDI en la actualidad posee tendencias que lo caracterizan, en este epígrafe se profundizará en ellos. Como tendencias se analizarán el enfoque sistémico, la necesidad de la mejora, así como su vínculo con la gestión por competencias.

1.3.1 El carácter sistémico en la evaluación del desempeño individual

Todo sistema encierra globalidad³, homeostasis⁴, equifinalidad⁵, sinergia⁶, autopoyetis⁷ y diferenciación. El autoperfeccionamiento propio de los sistemas conlleva a la idea de que toda visión fragmentada de uno de sus elementos sin considerar la incidencia de 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.

El carácter sistémico de la EDI puede ser valorado desde dos perspectivas: la interna, reconociendo el vínculo de este proceso con los restantes que integran la GCH. Múltiples autores (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) reconocen el mismo al ver los resultados de este como una de las entradas fundamentales a los procesos de selección, planificación, formación y recompensa. Mientras la perspectiva externa se dirige a evaluar el vínculo entre la EDI y otros subsistemas de la gestión empresarial

³Significa que cualquier alteración a una de sus partes, afecta al conjunto

⁴Referido al equilibrio dinámico en que debe encontrarse, ya que puede adaptarse, autorregularse o auto controlarse

⁵Puede llegar al estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y recorriendo caminos diferentes

⁶Es más que la suma de los recursos

⁷Tendencia al autoperfeccionamiento

(Boyet, 1999; Kaplan y Norton, 2000; Chiavenato, 2004; Morales Cartaya, 2006 y NC 3001, 2007; López Núñez, 2008; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2015).

La EDI no debe efectuarse bajo una visión reducida a las funciones del cargo sino que debe considerar el impacto de los resultados del trabajador en el cargo, en el proceso al que este pertenece y 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. (Leyva del Toro, 2015) A tono con lo anterior y de acuerdo con Leyva del Toro, 2015 las concepciones existentes sobre la EDI no logran asegurar con mecanismos concretos que se materialicen en la práctica un vínculo entre la misma, los restantes procesos de la GCH y de la organización. Generalmente no se asegura la necesaria correspondencia e integración entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos (Sánchez Augier, 2009; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014, Leyva del Toro, 2015), no existiendo formas 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 GCH, en particular y específicamente, de la EDI como elemento del sistema encargado de asegurar la integridad del mismo en lo referente a los mecanismos de control.

1.3.2 Necesidad de la mejora continua en la evaluación del desempeño individual

La dirección de una organización prestadora de servicios tiene que establecer un sistema de información que le permita contar con datos para la mejora continua de la calidad (ISO 9000:2005). Según esta norma, las dos fuentes de información más importantes las constituyen los clientes y el personal. Por lo que, si el personal está sensibilizado con la necesidad de mejora de su desempeño y con ello la calidad, seguramente han de estar motivados para aportar información valiosa, ya que ellos son los que intervienen en los procesos, actividades y tareas de toda organización.

La variedad de metodologías y criterios sobre la mejora en la gestión empresarial resulta abundante.⁸ De forma general parten de la identificación de los síntomas o deficiencias y en función de estas diseñar las acciones que conlleven a su eliminación progresiva. La GCH en su generalidad y la EDI específicamente, también debe ser objeto de acciones de mejora. En este sentido la auditoría de RH juega un papel fundamental y en función de la misma se han desarrollado múltiples propuestas (Delgado Pérez, 2003 y Sotolongo Sánchez, 2005) que no siempre logran el perfeccionamiento que demandan los métodos de EDI.

Como ya se ha expresado en acápites anteriores, la EDI 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. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas. Todos estos

⁸(Método General de Solución de Problemas (MGSP), Deming (1989), Albrecht (1992), Gómez Bravo (2000), Crosby (1992), Juran (1993); I.S.O. 9004-4 (1996), Goldratt (Teoría de las restricciones (TOC), Pacheco Espejel (Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP)), Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, Masaakilmai (Kaizen), Smith y Harry (Seis Sigma), Método JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), Método de las Ocho Disciplinas (8D) y el Sistema Q.O.S (Quality Operating System), ambos de Ford Motor Company, Método TBM (Time Based Management), Método de Scholtes-Joiner-Streibel, Centre Català de la Qualitat (CCQ) (Programa per a la Millora Contínua), Método Brassard-Ritter, El Método Operativo GEQ de Pirelli, Método de Wayne Lundberg del CMFgE (Certified Manufacturing Engineer).

errores conducen al fracaso de los sistemas de evaluación, pues le restan objetividad e imparcialidad, según Dessler (2002) entre los errores más comunes en el diseño y aplicación del sistema de EDI 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 Varela Izquierdo, 2001; Woods, 2002 y Cuesta Santos, 2005, 2010 al realizar propuestas alrededor de la EDI aluden a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma (Anexo 1) 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 atenuar sus efectos. Varela Izquierdo, 2001, propone indicadores concretos a utilizar al realizar las auditorías de la GCH con vistas a perfeccionar los procesos de EDI; no obstante estos indicadores no han sido considerados en las propuestas posteriores de auditorías, ni se observa su aplicación en la práctica habitual. Leyva Del Toro, 2015 tiene en cuenta una serie de indicadores que permiten la medición y mejora de este proceso a través de la calidad y los resultados.

1.3.3 La evaluación del desempeño individual basada en competencias. Nexos con los perfiles de cargo por competencias

Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan los directivos, es determinar cuáles serán las funciones que se deben asignar a cada puesto de trabajo. La herramienta administrativa que posibilita hacerlo, es la técnica conocida con el nombre de análisis y descripción de cargos y ocupaciones (ADCO), que permite identificar, entre otras cosas, la importancia inherente de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. (Leal Cuba, 2007)

Las formas resultantes al realizar este proceso han variado con el tiempo, existiendo desde perfiles de cargos estrechos hasta los más actuales, como los establecidos por la Resolución 28 del 2006 del MTSS, que regulaba el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil, extendiendo la aplicación del principio de idoneidad demostrada y estableciendo los planes de capacitación. Esta última fue derogada por la actual Ley 116 del 2014 Código del Trabajo, el cual establece el análisis de estudios del trabajo y la valoración en los cargos de las diferentes atribuciones y obligaciones de los mismos, por lo que la autora coincide con Leyva del Toro, 2015 al afirmar que en esta materia no existe una política clara, objetiva y acorde a las exigencias de nuestro nuevo modelo económico.

Esto demuestra, en cualquiera de los casos, que los calificadores de cargo no incluyen todos los elementos necesarios a valorar en el ADCO, surgiendo como respuesta a esta problemática los profesiogramas, que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto, sobre los que se han desarrollado propuestas (Varela Izquierdo, 2001 y De Miguel Guzmán, 2006); dirigidos a su diseño sobre la base de funciones y habilidades. En estos, además de los requerimientos propios de los calificadores, se incluyen otros elementos como misión del cargo; medios materiales y herramientas utilizadas; tiempo de adaptación; responsabilidades; relaciones con otros cargos; decisión y autonomía; condiciones de trabajo, elementos que le dan un tratamiento más integral al cargo, pudiendo considerar sus posibles efectos y vínculos con otros puestos y a la vez posibilita un diagnóstico a priori ante cualquier valoración sistémica interna .

Un término más avanzado es el de perfil de cargo por competencias (o matrices de competencias), que de acuerdo con Cuesta Santos, 2010 superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.⁹

⁹ Tomado de Cuesta Santos, 2010, Cap.6 pág.10

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 se denomina análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo y 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 mismos.

Para abordar el tema de la EDI con base en las competencias laborales, primero se debe partir de la definición de estas. De acuerdo con Sánchez Rodríguez, 2007 si bien en los círculos pedagógicos se utilizaba el término competencias desde los primeros años del pasado siglo, no es hasta 1973 que se percibe su posible aplicación en el campo empresarial, hecho inducido por David Mc Clelland, quien define la competencia como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo". El término es retomado a finales del siglo XX por Daniel Goleman en sus estudios sobre inteligencia emocional, donde formula la tesis de que "ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y los demás" (Rampola, 2000). El estudio de las competencias se ha desarrollado por tres vías diferentes: Conductista, Funcionalista y Constructivista, lo que ha conllevado a que múltiples sean los conceptos y puntos de vista existentes sobre competencias.

Esta investigación se acoge a la propuesta de Sánchez Rodríguez, 2007, dirigida a la integración de los tres enfoques con vistas a alcanzar resultados integrales y menos parcializados, reconociendo el rol del trabajador como sujeto de la actividad, la influencia de esta última como campo de desarrollo y el papel del investigador en la definición de las competencias. De acuerdo con los resultados de sus investigaciones y el enfoque del término en la bibliografía, se definen las competencias como "las categorías que expresan los requerimientos humanos,

valorado en la relación hombre- trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia organizacional y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales" (Sánchez Rodríguez, 2007). Se adopta esta definición por considerar que logra caracterizar cabalmente el objeto analizado, haciendo una adecuada aproximación a lo que esta desarrolla en el ámbito práctico de su investigación.

No obstante la autora adiciona a este análisis las valoraciones teórico prácticas realizadas por García Fenton, 2010; Hernández Junco, 2009; Morales Cartaya, 2006 y la ONN, 2007 desde la NC 3000:2007 SGICH, donde relacionan a la competencia con el principio de idoneidad demostrada. Para ellos la competencia laboral es un 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 organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Analizadas las definiciones de competencia laboral, se puede introducir que "La evaluación del desempeño individual por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el 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". (Cuesta Santos, 2014)

Se concuerda con Cuesta Santos al recalcar la relación de complemento y retroalimentación que posee el ADCO y su profesiograma, con la EDI; y plantea: "...ambas actividades claves de GRH interactúan con especial dinamismo, y si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo o de competencias pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRH".

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes. La gestión de

competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GCH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Entonces, a partir de lo planteado anteriormente la autora coincide con Cuesta Santos, 2010 al afirmar que la EDI por competencias laborales constituye un estadio superior de la EDI. Para materializar la gestión por competencias en la GCH se debe asegurar que cada uno de los procesos fundamentales se oriente a las competencias. La planeación debe definir las competencias (De Miguel Guzmán, 2006; García Fenton, 2010), la selección se debe desarrollar en función de las competencias (Zayas Agüero, 2002), la formación contribuir a su desarrollo (Marrero Fornaris, 2002, García Fenton, 2010), la recompensa estimular su perfeccionamiento (Sánchez Rodríguez, 2007) y ``la EDI debe evaluar su dominio (García Fenton, 2010; Cuesta Santos 2014) a través de los resultados, integrándolo a los procesos y la organización, con vistas a servir de información para la toma de decisiones en el desarrollo de los procesos de la GCH y de la organización en general`` (Leyva del Toro, 2015).

1.4 Enfoques referentes a evaluación del desempeño individual

Actualmente existen varios enfoques de acercamiento a la EDI entre ellos destacan autores como: Varela Izquierdo, 2001; Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Resolución 71/2007, MINTUR; Pichs Leyva, 2007; Torriente Gracia, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A.; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326 Resolución 45 y 160, 2014; Leyva del Toro, 2015 de cada uno de los cuales se extrajeron sus principales aportes y limitaciones.

Para desarrollar un análisis de los enfoques de EDI, se confeccionó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las mismas variables utilizadas por Leyva del Toro, 2015 en su tesis doctoral (sistematicidad, responsabilidad, método propuesto, enfoque de mejora, competencia, vínculo con otros subsistemas de la GCH, consideración de varias fuentes de información, vínculo con otros subsistemas de la organización, correspondencia de indicadores del cargo con los de los procesos y la organización, correspondencia de condiciones

técnico organizativas con indicadores del cargo, sector). En el Anexo 2 se muestra el comportamiento de cada variable en cada uno de los enfoques analizados.

La sistematicidad o frecuencia de evaluación varía en función del criterio de los autores: Varela Izquierdo, 2001; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente Gracia, 2008; Montejo Salazar, 2013; Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A. y Leyva del Toro, 2015 la establecen con cortes mensuales; otros (Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326 Resolución 45 y 160, 2014) no establecen un período fijo, dejan esta elección al criterio de cada evaluador en función de las condiciones concretas de la entidad. En cambio la responsabilidad de la evaluación (Cuesta Santos, 2010, 2014; Resolución 71/2007, MINTUR) se valora que puede ser de una comisión de evaluación u otro órgano de evaluación, mientras los restantes autores la asignan directamente al jefe inmediato.

En la selección del método Varela Izquierdo, 2001; Pichs Leyva, 2007; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente Gracia, 2008 y Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A. eligen uno específico. Los restantes autores, analizan varios sin tomar partido por uno en particular. En los casos específicos de Varela Izquierdo, 2001 y Sánchez Augier, 2009 realizan la propuesta de un método basado en los postulados de la lógica difusa, lo cual resulta complejo para ser aplicado de modo sistemático por los empresarios.

De igual forma a pesar de que autores como Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Torriente Gracia, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A. y Cuesta Santos, 2010, 2014 reconocen la importancia de controlar el propio proceso de evaluación, solo Varela Izquierdo, 2001, propone indicadores concretos para controlarlo en el momento de realizar las auditorías de GCH; pero al quedar contemplados en otro proceso de la misma, no siempre son incluidos dentro de este. Sin embargo Leyva Del Toro, 2015 tiene en cuenta una serie de indicadores que permiten la medición y mejora de este proceso a través de la calidad y los resultados.

En lo concerniente al desarrollo de la EDI sobre la base de la gestión por competencias, de los enfoques estudiados Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Sánchez Augier, 2009; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014 y Leyva del Toro, 2015 la incluyen dentro de su propuesta. Casi la totalidad de los autores reconoce el vínculo del proceso en estudio con los restantes procesos a desarrollar en la GCH (Varela Izquierdo, 2001; Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente Gracia, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Montejo Salazar, 2013; Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A.; Cuesta Santos, 2010, 2014 y Leyva del Toro, 2015), ocurre igual respecto a la identificación del vínculo con los restantes procesos de la gestión de la organización (Varela Izquierdo, 2001; Herrera Suárez, 2007; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014 y Leyva del Toro, 2015).

Autores como Rodríguez Travieso, 2005; Pichs Leyva, 2007; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente Gracia, 2008; Sánchez Augier, 2009; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014 y Leyva del Toro, 2015, recomiendan a la hora de evaluar combinar criterios de diferentes fuentes como el propio trabajador, compañeros de trabajo, clientes y el jefe inmediato entre otros posibles. Los otros enfoques otorgan un papel preponderante a la opinión del evaluador.

De los enfoques analizados resultaron específicos para el sector del turismo o la industria hotelera los de Varela Izquierdo, 2001; Resolución 71/2007, MINTUR; Sánchez Augier, 2009; Resolución 117/2013 Grupo Turismo GAVIOTA S.A. y Leyva del Toro, 2015. El resto sí o no se enmarca a un sector o tipo de organización en específico.

Solo Leyva del Toro, 2015 hace corresponder los indicadores del cargo con los de los procesos y la organización así como las condiciones técnicas organizativas con los indicadores del cargo; por lo que la autora considera que este procedimiento es el más adecuado para responder a las tendencias actuales de la EDI.

1.5 La evaluación del desempeño individual en Cuba

Los antecedentes de la EDI 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 EDI, 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 EDI 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 EDI, 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 EDI, abarcando 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 (c.u.c)¹⁰.

No obstante en sus inicios estos indicadores en la mayoría de las ocasiones no reflejaban los resultados claves a alcanzar, revelando así el hecho, de que en la práctica empresarial “no existía correspondencia entre el sistema de evaluación y la

¹⁰ c.u.c-peso cubano libremente convertible de circulación interna. Por el curso oficial actual para su venta, 1 c.u.c equivale a 25 c.u.p (pesos cubanos).

dirección por objetivos”¹¹ 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 EDI, 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”.¹² 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 EDI. 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 EDI.

En la práctica cubana hay propuestas para la evaluación del desempeño de las organizaciones.¹³ 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. Se editan también las NC 3000:2007 dirigida al SGICH, las que constituyen un adelanto en materia de legislación laboral, adoleciendo del adecuado instrumental metodológico para su eficaz materialización práctica, sin dar respuesta a los requerimientos más actuales relacionados con este proceso. La NC 3000 reconoce a la EDI como uno de los subsistemas fundamentales de la GCH, refiriendo 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.

¹¹Mesa Espinosa, 1998.

¹²Resolución 8 del 2005 del MTSS.

¹³Portuondo Pichardo, 1983; Acevedo Suárez, 1992; Cuétara Sánchez, 2000; Suárez Mella, 2001; Artola Pimentel, 2002; Machado Noa, 2003; Nogueira Rivera y Medina León, 2004; Pérez Campaña, 2005; Soler González, 2010

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, dedicando 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.

1.5.1 Particularidades de la evaluación del desempeño individual en el sector turístico y en el Hotel Playa Pesquero

El turismo, en la práctica empresarial, establece peculiaridades que demandan de análisis independiente dentro de las estrategias de dirección de la organización, ya sea por sus cualidades específicas como por el papel que desempeña en la estructura económica, tal y como se valora a continuación. Es a mediados de la segunda mitad del último siglo que comienza el auge de los servicios y solo en las dos décadas finales se consolida su predominio. Por esta razón, la mayoría de las tecnologías de gestión en general y de RH en particular, se dirigen al sector productivo.

Los servicios poseen características que requieren de un tratamiento específico. Varios autores (Chase y otros, 2000; García Buades, 2001; Ruiz-Olalla Corcuera, 2002; Conde Pérez, 2003; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006; Hernández Junco, 2009; Monagas Docal, 2012) se han referido a estas. Entre las más conocidas están: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no almacenabilidad, simultaneidad, dadas por el hecho que se consumen en el momento que se producen, no transportación del producto, heterogeneidad, puesto que resulta difícil mantener la repetición de las características del servicio en el tiempo, al depender estas de quien lo ofrezca y las condiciones en que lo haga. Estas características son, entre otras, causas de un cambio de enfoque respecto al rol de los RH.

Estas particularidades ocasionan que los enfoques tradicionales de la GCH en general y de la EDI en particular no sean del todo operantes para las condiciones de los servicios puesto que por un lado al no existir un producto tangible, un tiempo y un lugar para desarrollar los procesos de EDI con evidencias objetivas y por otro, el necesitar contar con trabajadores satisfechos con capacidades de generar beneficios en la actualidad y el futuro para la organización, demanda la mayor eficacia posible del proceso de evaluación al tiempo que incrementa la complejidad de este. Usualmente, el turismo se considera parte del sector de los servicios, por ende, una correcta gestión de los servicios turísticos debe partir de las características que los distinguen (Casanueva y otros, 2000; Desoft, 2002): a las características analizadas de los servicios debe adicionársele su carácter estacional y su elevado nivel de sensibilidad a cambios climatológicos, de seguridad, de salud, políticos, etcétera (Ayala Castro, 2003).

El turismo es una actividad de más de 50 años de desarrollo en Cuba, aunque su elección como sector estratégico de la economía nacional es reciente. Desde 1996,¹⁴ Cuba aspira a consolidarse como destino del Caribe y mundial, transformando al turismo en un aspecto fundamental para el futuro del país, por ello la necesidad de mejorar los distintos procesos que abarca. El 2014 señaló el arribo de los tres millones de turistas y con las relaciones comerciales y económicas de Cuba hacia el Caribe y el mundo, se abre una nueva avenida para la cooperación con el turismo. El aumento de: los niveles de ocupación, la duración de la temporada alta, la búsqueda de la eficiencia de los procesos turísticos, son las prioridades fundamentales del sector. Despuntando en ello como vía fundamental: el poseer un personal competente; capaz de prestar y generar servicios de excelencia, que aseguren no solo el retorno de los clientes actuales, sino el incremento de los clientes futuros, todo ello al menor costo. Motivos, por los cuales, el contar con una adecuada GCH de modo general y una acertada EDI, se convierte en una valiosa herramienta estratégica, reconocido de forma explícita en la política de desarrollo del Ministerio del Turismo (MINTUR) y del Grupo de Turismo Gaviota S.A. (2010-2015).

¹⁴Año en que se logra sobrepasar el millón de visitantes

El Grupo de Turismo Gaviota S.A. no escapa de esta realidad por lo que mediante la Resolución No. 179/2011 de fecha 21 de mayo de 2010 aprobó y puso en vigor el ``Reglamento para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.``. Luego de la experiencia acumulada durante un año de aplicación surge la necesidad de introducir modificaciones en su contenido por lo que se dicta un nuevo reglamento: Resolución 117/2013 donde se establecen las definiciones, objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales para llevar a cabo esta actividad.

El Hotel Playa Pesquero es una entidad del sector turístico, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A, y para llevar acabo la EDI se rige por la Resolución 2/2014: ``Reglamento para la Evaluación del Desempeño``, la cual toma como base lo establecido en la Resolución 117/2013 ``Reglamento para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A.`` y la Resolución 195/2013 “Reglamento de Política de Empleo” del Presidente Ejecutivo del Grupo de Turismo Gaviota S.A., así como la Resolución No 8/2005 “Política de Empleo”, del MTSS. En la misma se establece la puntuación por cada uno de los parámetros generales y los rangos de calificación, el período evaluativo (comprendido entre el 26 del mes anterior y el 25 del siguiente mes, incluidos el 26 como el primero de los días y el 25 como el último), así como otros aspectos de obligatorio cumplimiento para llevar a cabo este proceso.

En dicho procedimiento se observan deficiencias que deben ser valoradas pues existe una baja utilización e integración de las competencias con indicadores de los procesos y la organización. No relaciona la evaluación a otros indicadores propios de los procesos ni de la organización, no ofrece la mejora de la misma a través de la retroalimentación con factores, condiciones organizativas y otros subsistemas de la GCH ni de la entidad, por lo que no la utiliza en su totalidad como una herramienta para lo toma de decisiones.

1.6 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual¹⁵

Este cuenta con cinco fases (preparación, diseño, desarrollo, explotación y monitoreo), 15 pasos y 14 tareas (Anexo 3).

1.6.1 Premisas a evaluar para la aplicación del procedimiento sobre evaluación del desempeño individual

Este grupo de premisas son necesarias en su análisis, sobre las que se deben trabajar en caso de no existir o encontrarse en un nivel insuficiente al que se requiere, pudiendo ser perfeccionadas para el mejor resultado en la aplicación del procedimiento que se propone.

- Reconocimiento de la necesidad de la evaluación del desempeño individual: la dirección de la entidad deberá poseer conciencia propia de la necesidad e importancia sobre la EDI para el logro de sus objetivos
- Orientación estratégica: la gestión empresarial deberá desarrollarse bajo una concepción estratégica donde se garantice la armonía entre las áreas de la organización y se establezcan objetivos generales para la entidad, los que a su vez se deriven para cada una de las áreas y cargos de la misma
- Enfoque por procesos: en la entidad deberá aplicarse el enfoque por procesos donde se reconozca la contribución de cada uno de estos al logro de los objetivos finales de la entidad
- Existencia del carácter sistémico sobre la GCH: la GCH deberá desarrollarse como un sistema donde se reconozca la importancia de cada uno de los subsistemas y la necesaria interrelación entre ellos para el cumplimiento exitoso de los objetivos trazados por la organización
- Existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias: se deberá contar con los profesiogramas y matrices de competencias para cada uno de los cargos acorde con las nuevas tendencias de la GCH
- Orientación hacia la mejora: la entidad en general deberá desarrollarse bajo la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora. También debe expresarse en el proceso de la GCH.

¹⁵ Tomado de la Tesis Doctoral Leyva del Toro, 2015

Se deberá evaluar el cumplimiento de las premisas expresadas anteriormente como necesarias para conocer el punto de partida del sistema en la entidad, en función del cual realizar acciones que aseguren el éxito en los pasos posteriores de la aplicación del procedimiento. Si se detecta el incumplimiento de algunas de las premisas declaradas, deberán desarrollarse acciones que permitan materializarlas, con el objetivo de viabilizar el trabajo y resultados posteriores. Para lograr la objetividad de todas, se debe comenzar por acciones de formación que evidencien la necesidad que posee la entidad de tenerlas. Al tiempo que, para algunas de las premisas, la formación resulta suficiente para lograrse como en: el reconocimiento de la necesidad de la EDI, existencia de un carácter sistémico de la GCH y la orientación hacia la mejora; para otras se necesita algo más que formación como en el enfoque por procesos. En el caso de la existencia de los profesiogramas y matrices de competencias se requieren de acciones en el diseño e implantación. Se recomienda para esta última premisa utilizar la tecnología propuesta por De Miguel Guzmán, 2006. Evaluadas y/(o) perfeccionadas las mismas se puede comenzar la aplicación de esta parte de la tecnología que se expone a continuación.

1.6.2 Fase 1: Preparación

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la EDI

Paso 1-1: Crear equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño individual

El procedimiento se inicia con la conformación del equipo que deberá participar en el diseño del sistema de evaluación, en el que deben estar presentes 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.

Paso 1-2: Capacitar equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño individual

Antes de iniciar los trabajos de diseño el equipo conformado para este fin deberá familiarizarse con las tendencias más actuales de la GCH. Todo esto con el objetivo

de crear las condiciones previas que aseguren el desarrollo eficaz de las acciones posteriores.

Paso 1-3: Diagnosticar la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno

Antes de proceder al diseño para el sistema de evaluación el equipo debe tener caracterizado el trabajo interno en la actividad de GCH, haciendo énfasis al sistema de EDI, al cual se le debe diagnosticar de forma tal que permita buscar posibles debilidades y fortalezas que en el mismo existan, permitiendo valorar los cambios necesarios que este requiera, valorar la conectividad con el sistema de GCH y sus elementos, así como en el posterior análisis de las restantes áreas y procesos de la entidad. Además se debe estudiar todos los documentos externos de la organización que tendrá en cuenta para el propósito establecido, con el objetivo de asegurar la correspondencia entre el diseño que se establezca y las regulaciones existentes al respecto. Entre los mismos se deben encontrar las diferentes leyes o resoluciones del MTSS, del MINTUR o de cualquier otro grupo de influencia.

1.6.3 Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual

Objetivo: Diseñar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño individual. El Anexo 4 muestra la estructura de esta fase.

Paso 2-4: Diseñar los indicadores para la evaluación del cargo

Para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos, es necesario concebirla en dos niveles: el de resultado y el de competencia; el segundo como causa fundamental por el comportamiento del proceso. Esto indica que se necesite dos tareas fundamentales.

Tarea 2-4-1: Definir indicadores de resultados para el cargo

Esta tarea se dirige a establecer indicadores para aquellos aspectos que caracterizan los resultados a lograr por el trabajador, los cuales deben constituir una expresión del grado en que el trabajador ofrece respuesta a la misión o razón de ser del cargo. Para ello se debe comenzar por el análisis del profesiograma, así como del papel que juega el cargo dentro del flujo de organización del proceso. De la valoración ejecutada a la misión del cargo, se deben extraer los aspectos fundamentales que

caracterizan su desempeño, generalmente asociado al grado en que se da respuesta a las funciones fundamentales del mismo en términos de calidad, cantidad así como de su grado de crecimiento (magnitud en que el trabajador se prepara para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la organización), es decir en qué medida este contribuye a su auto desarrollo.

Los resultados de cantidad se asocian en lo fundamental a la variedad de tareas desarrolladas, los volúmenes de producción, cantidad de clientes atendidos, frecuencia de repetición de las actividades, etc. Los términos de calidad se vinculan a la satisfacción lograda en los clientes internos o externos, los niveles de defectos, quejas, reclamaciones o no conformidades generados por el trabajador. Los relativos al crecimiento en el cargo se relacionan con el incremento de la polivalencia, la preparación para asumir objetivos estratégicos, entre otros aspectos.

En el Anexo 5 se propone un instrumento que clasifica la definición de estos indicadores de resultados para el cargo. Los mismos tienen en cuenta su naturaleza, así como la necesidad de los elementos que miden, de forma que puedan ser de mejor apreciación.

Tarea 2-4-2: Definir indicadores de competencias para el cargo

Si se tiene en cuenta el concepto de competencias, no deben ser concebidas de forma fragmentada sino en unión sinérgica indisoluble. Sin embargo para facilitar la toma de decisiones relativas al trabajador y su desempeño es necesario profundizar en aspectos globales que permitan identificar el grado en que las competencias potencian o limitan el desempeño y en función de las cuales, con posterioridad, diseñar acciones para la mejora continua del mismo.

A pesar del carácter sistémico de las competencias se pueden ver manifestadas a través de dos formas fundamentales, las de aptitudes y las de actitudes:

- Las de aptitudes constituyen un indicador del grado de conocimientos, habilidades, que posee el trabajador (competencias cognitivas)
- Las de actitudes son un reflejo del grado de motivación, compromiso, valores, que posee el trabajador (competencias volitivas)

Por tanto para cada uno de estos grupos se deben desarrollar al menos un indicador que permita establecer en qué sentido orientar los esfuerzos de mejora. Para definir

estos indicadores se recomienda utilizar el formato que se muestra en el Anexo 6 que permite identificar las competencias requeridas para el cargo así como apoyarse en estudios motivacionales y de compromiso.

Paso 2-5: Diseñar mecanismo para recopilar información

La naturaleza de los indicadores cambia en su concepción lo que provoca que la estabilidad de los mismos varíe, por tanto resulta necesario establecer fuentes, frecuencia y métodos de recopilación de la información, según estos se manifiesten. Se aconseja establecer la frecuencia de evaluación en función de las características de la actividad y los intereses de la organización. De igual forma la fuente de información depende del sistema de registro establecido en la organización y del propio indicador (Anexo 7). Generalmente los indicadores de producción y contables son registrados de forma sistemática, de igual forma los que expresan las no conformidades y los de crecimiento. Sin embargo, los relacionados con las actitudes y aptitudes del trabajador deben ser analizados mediante instrumentos de recopilación de información acordes con las peculiaridades del cargo y el contexto. En este caso se recomienda partir de la filosofía de aplicar siempre que sea posible el método 360° (recoger todos los puntos de vista sobre el evaluado: los compañeros de trabajo, el cliente interno o externo, jefe inmediato del cual siempre debe estar su criterio, entre otros). Entre estos indicadores se encuentran: satisfacción de los clientes (aplicar encuesta propuesta por la organización objeto de estudio, de no existir, diseñar el instrumento); satisfacción laboral (Álvarez Santos, 2011) compromiso (De Miguel Guzmán, 2006), perspectivas (Cuesta Santos, 2010).

Paso 2-6: Establecer correlación entre indicadores

El desempeño de los trabajadores en los cargos no debe verse de forma aislada sino dentro del contexto organizacional donde además del propio cargo se identifican otros tres niveles: el proceso, la organización y los factores condicionantes y del entorno. El equipo de diseño debe identificar para cada cargo qué nivel de incidencia ejerce en los indicadores de desempeño de los procesos y la organización. A su vez determinar qué nivel de incidencia pueden tener determinados factores condicionantes (condiciones organizativas, condiciones técnicas, condiciones de

aseguramiento de suministros y el entorno) en el desempeño del cargo. Con este fin se recomienda conformar dos tablas, cada una con doble entrada (Anexos 8 y 9).

En la primera se debe valorar por el equipo de diseño si la incidencia de cada indicador del cargo es alta, media o baja en los indicadores de los procesos o de la organización. En la segunda tabla se valora si la incidencia de las variables del entorno y los factores condicionantes es alta, media o baja en los indicadores del cargo. Se recomienda utilizar el método Delphi para el consenso en este análisis. Siempre que proceda se recomienda apoyarse en análisis cuantitativos: serie de tiempo, regresión entre otros, para establecer estos niveles de incidencia. Cuando no es posible se utiliza al grupo de expertos que emita sus consideraciones.

Paso 2-7: Determinar 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 la importancia relativa de los indicadores, expresando la misma en una escala de 0 a 1, asegurando que la suma de la importancia relativa de estos sea la unidad.

1.6.4 Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño individual

Objetivo: Desarrollar en función de lo diseñado la evaluación del desempeño individual.

La estructura de la fase se representa en el Anexo 10.

Paso 3-8: Recopilar información

En este paso se procede a la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores condicionantes, de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 2-5, según método, frecuencia y fuentes diseñadas. La información sobre los indicadores del proceso, la organización y el entorno se extraerá de los informes de los controles internos de la gestión de la organización y de los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores. La información básica de evaluación se desarrollará por el jefe inmediato y por otros criterios de referencia a partir de la aplicación de la técnica 360° para la recopilación de información.

Paso 3-9: Evaluar integralmente a los trabajadores

Este paso se desarrolla por el equipo de evaluación, a través de tres tareas fundamentales, teniendo como objetivos:

- Homologar los indicadores: expresar todos los indicadores en una misma categoría de evaluación
- Ajustar los indicadores: asegurar la integración entre la evaluación de la organización, los procesos y los trabajadores, así como tener en consideración las variaciones provocadas por cambios en las variables condicionantes del desempeño
- Integrar los indicadores: alcanzar una evaluación integrada del desempeño del trabajador

Tarea 3-9-3: Homologar los indicadores

Los indicadores establecidos anteriormente en el Paso 2-4 pueden variar en cuanto a su forma de expresión y magnitud. Para realizar un análisis integral de los mismos resulta conveniente establecer un método de homologación de los mismos que va a permitir llevarlos todos a una misma categoría de evaluación; a esto es lo que se llama homologar: buscarle una igualdad en su categorización que permita facilidad en el análisis posterior. Se recomienda conformar la tabla que se muestra en el Anexo 11 donde se logra homologar los indicadores a partir de un mismo tipo de escala. En el caso de los indicadores perceptuales estos no necesitan ser homologados puesto que los mismos se evalúan en la escala deseada.

Independientemente del tipo de indicador todos deben ser llevados a una misma categoría de evaluación, ejemplo deficiente, aceptable y superior, pudieran ser niveles de referencia para luego comparar. En función de lo establecido en la Resolución 21/2007 de MTSS se proponen como categorías de evaluación las de: deficiente, aceptable y superior. Cuando el indicador tiene como unidad de medida el numérico si 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 de lo contrario se cataloga como aceptable. En el caso de indicadores no numéricos se tendrá en cuenta que: si la categoría evaluativa es inferior a la deseada, es deficiente; si es superior a la deseada, es superior; si es igual a la deseada, es aceptable.

No obstante puede utilizarse cualquier otra categoría de evaluación siempre que sea factible y permita el análisis más pertinente.

Vale señalar que a pesar de ser derogada la Resolución 21/2007 del MTSS en el año 2014, no entorpece la nueva legislación (el nuevo Código del Trabajo con sus reglamentos específicos), el uso de estas escalas.

Tarea 3-9-4: Ajustar los indicadores

De acuerdo con la correlación establecida entre los indicadores del proceso y de la organización en el paso 2-6, específicamente en el Anexo 8, se procede a ajustar los indicadores de los cargos en función del estado de los indicadores de los procesos, de la organización y del grado de correlación con el de los cargos. Para realizar esta tarea se recomienda analizar las acciones de ajustes que se establecen en el Anexo 12. Para la valoración del incremento o disminución de las categorías de evaluación se recomienda tener en cuenta la cantidad de cargos y trabajadores existentes que guardan igual relación con el estado de los indicadores del proceso, el grado de correlación entre ambos (cargos e indicadores), la existencia de condiciones especiales conocidas que justifiquen la desviación observada, la significación de los indicadores de procesos que influyen en su variación. Para esto se deben utilizar los métodos de consenso como el utilizado en el método Delphi a partir del criterio del equipo de evaluación (que coincide con el de diseño).

Una vez realizados los ajustes anteriores se debe proceder a realizar los ajustes necesarios en correspondencia con los factores condicionantes. Los criterios para realizar los ajustes en función de los factores condicionantes se muestran en el Anexo 13. Para la evaluación del incremento o disminución de las categorías de evaluación se recomienda tener en cuenta el grado real de incidencia de los factores condicionantes en el cargo. Para esto se deben utilizar los métodos de consenso, como el método Delphi utilizado, a partir del criterio del equipo de evaluación.

Una vez realizado el ajuste de cada uno de los indicadores se recomienda resumir los mismos con el apoyo del formato que muestra en el Anexo 14. El grupo de expertos por algún método de consenso y en correspondencia con la tendencia que predomine por indicador deberá determinar qué evaluación final dar a cada indicador, para lo cual se recomienda apoyarse en la utilización del método Delphi.

Tarea 3-9-5: Integrar los indicadores

Una vez que se ha logrado realizar los ajustes correspondientes a cada indicador se debe proceder a lograr una evaluación integral del trabajador a través de la integración de la evaluación final (ajustada) de los indicadores.

$$EIT = \sum_{i=1}^n Irli \cdot EaIi \quad (1.1)$$

Donde:

EIT: Evaluación integral del trabajador

n: Cantidad de indicadores del desempeño del cargo

Irli: Importancia relativa del indicador i

EaIi: Evaluación ajustada del indicador i

Para lograr expresar la evaluación ajustada del indicador en términos matemáticos se recomienda la escala siguiente:

Superior= 5 Aceptable= 3 Deficiente=1

Una vez que se obtiene el valor de EIT y para mantener la escala inicial de evaluación así como la correspondencia con lo que plantean las NC 3000 y la legislación vigente, se aplica la siguiente escala:

Si $EIT \geq 4$ la EIT es superior; si $2,5 \leq EIT < 4$ la EIT es aceptable; si $EIT < 2,5$ la EIT es deficiente

1.6.5 Fase 4: Explotación de los resultados

Objetivo: Profundizar en las causas del resultado de la evaluación y servir de punto de partida a los restantes procesos de la GCH.

En esta fase se profundiza en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: los cognitivo, lo volitivo y lo material. (Anexo 15)

Paso 4-10: Analizar estado de los indicadores

Para realizar el análisis del estado de los indicadores se recomienda utilizar una variación de la propuesta de la matriz de atributos propuesta por Noda Hernández, 2004 mediante la cual se pueden identificar los 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 el Anexo 16.

Del análisis de estos indicadores se puede identificar aquellos aspectos fundamentales en los que se necesita trabajar, concentrándose en los indicadores críticos. Resulta recomendable analizar las causas de las afectaciones mostradas en los resultados y generar las acciones correctivas necesarias, estableciendo si las mismas se vinculan a acciones de formación, organización del trabajo, selección del personal, mejora de la seguridad ocupacional o la comunicación, entre otros elementos. Este análisis se debe realizar a través de las técnicas de trabajo en grupo.

Paso 4-11: Analizar factores inhibidores del desempeño

Para el análisis de los factores inhibidores se plantean dos tareas básicas: analizar las competencias y el analizar las condiciones técnico organizativas, cada una de las cuales se describe a continuación.

Tarea 4-11-6: Analizar las competencias

Una vez que se ha logrado la EIT y se ha intentado aislar, el efecto de los factores condicionantes ajenos al trabajador, se hace necesario lograr una evaluación de las competencias del mismo. Esto permitirá comprender las razones del comportamiento evaluado y diseñar acciones para la mejora. Para la evaluación de las competencias se toma como punto de partida la clasificación dada a las mismas según el modelo que se muestra en el Anexo 6 y se determinan las expresiones 1.2, 1.3 y 1.4

$$E_{CC} = \frac{\sum_{i=1}^n E_{CCi}}{n} \quad (1.2)$$

Donde:

E_{CC} : Evaluación de las competencias cognitivas

E_{CCi} : Evaluación de la competencia cognitiva i

n : cantidad de competencias cognitivas declaradas

$$E_{CV} = \frac{\sum_{i=1}^n E_{CVi}}{n} \quad (1.3)$$

Donde:

E_{CV} : Evaluación de las competencias volitivas

E_{CVi} : Evaluación de la competencia volitivas i

n : cantidad de competencias volitivas declaradas

$$E_C = \frac{E_{CC} + E_{CV}}{2} \quad (1.4)$$

Donde:

E_C : Evaluación de las competencias

Tarea 4-11-7: Analizar las condiciones técnico organizativas

La ausencia de adecuados medios de trabajos, insumos, equipos, procedimientos, políticas y objetivos pueden influenciar negativamente en el desempeño de los trabajadores. Por esta razón se debe evaluar en qué medida las condiciones y existencias de estos constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada. Con tal objetivo se aplica el instrumento que se muestra en el Anexo 17. Para cada pregunta contemplada en el instrumento se determina su mediana las que se utilizan para determinar el valor de la expresión (1.5)

$$IT = \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^{17} A_{ji}}{E \cdot 17} \cdot 100 \quad (1.5)$$

Donde:

IT: Índice del tener

A_{ji} : Valor de la mediana de la pregunta (i)

E: Cantidad de trabajadores encuestados

La aplicación de este instrumento permitirá, por un lado, establecer un criterio de medida cuantitativo que sirva como patrón de comparación para garantizar la mejora continua en la organización; por otro, facilitará conocer aquellos aspectos propios de la organización del trabajo, la seguridad ocupacional y/(o) la comunicación que deben ser mejorados y en función de los cuales posteriormente se diseñen las acciones correctivas.

Paso 4-12: Realizar programa de información

Este paso tiene como objetivo el conocimiento final de los resultados obtenidos. Se realiza un programa de acciones que incluye la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas, análisis de las incongruencias así como los elementos que se deben mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. Así se busca una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valore también los restantes procesos de la GCH y cómo pudiera vincularse los resultados hasta aquí abordados con la estimulación, formación,

selección, planeación, organización del trabajo, entre otros. Se puede tomar como formato el que se muestra en el Anexo 18.

1.6.6 Fase 5: Medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño individual

Objetivo: Medir el proceso de evaluación del desempeño y crear las bases para su perfeccionamiento.

Una vez desarrollada la evaluación del desempeño y determinadas las potencialidades de su mejora, se hace necesario profundizar en la calidad del proceso desarrollado. Para ello se conciben dos pasos: uno dirigido a medir el impacto del proceso en términos de cantidad de cargos evaluados, mejora producida en el desempeño de los cargos y satisfacción de los trabajadores con la evaluación además de la coherencia en la evaluación. El otro, orientado a evaluar el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización. El Anexo 19 muestra los pasos y tareas que se deben aplicar en esta fase.

Paso 5-13: Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño individual

Este paso se desarrolla a través de la ejecución de varias tareas, cada una de las cuales se dirige a determinar un índice diferente, los que en conjunto permiten evaluar la calidad del proceso de EDI. Aunque se le ha dado un orden a las mismas para señalar la necesidad de su cálculo, pueden determinarse indistintamente.

Tarea 5-13-8: Determinar Índice de evaluación

Significado: expresa el grado en se ha logrado evaluar la totalidad de cargos de la organización, siendo una vía que debe explotar la GCH para impulsar el desempeño individual y de la organización.

Objetivo: propiciar que se evalúen la mayor cantidad de cargos posibles en la organización.

$$IE = \frac{C_{eo}}{TC} \cdot 100 \quad (1.6)$$

Donde:

IE: Índice de evaluación

Ceo: Cantidad de cargos evaluados en la organización

TC: Totalidad de cargos en la organización

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos existentes en la organización son conocidos por la dirección del área de GCH. Información con la cual se calcula la expresión 1.6.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de GCH o especialista encargado.

Tarea 5-13-9: Determinar Índice de calidad en la evaluación

Significado: expresa el grado en que se ha logrado que los trabajadores alcancen evaluaciones superiores.

Objetivo: estimular a que se logren evaluaciones superiores en la mayor cantidad de cargos posibles.

$$ICE = \frac{CES}{Ceo} \cdot 100 \quad (1.7)$$

Donde:

ICE: Índice de calidad de la evaluación

CES: Cantidad de cargos evaluados como Superior

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos evaluados con evaluaciones superiores son conocidos por la dirección del área de GCH. Información con la cual se calcula la expresión 1.7.

Responsabilidad: se determina por el responsable del área de GCH o especialista encargado.

Tarea 5-13-10: Determinar Índice de satisfacción con la evaluación

Significado: expresa el grado en que los trabajadores perciben como justa y necesaria la evaluación del desempeño.

Objetivo: lograr que los trabajadores apoyen el proceso de evaluación del desempeño y sientan el reconocimiento por su trabajo.

$$ISE = \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^{10} A_{ji}}{E \cdot 10} \cdot 100 \quad (1.8)$$

Donde:

ISE: Índice de satisfacción con la evaluación

E: Cantidad de trabajadores encuestados

A_i: Valor de la mediana del atributo _i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se aplica el instrumento recogido en el Anexo 20 a una cantidad representativa¹⁶ de trabajadores garantizando que existan trabajadores de todas las categorías de evaluación resultantes del proceso. Información con la cual se calcula la expresión 1.8.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de GCH.

Tarea 5-13-11: Determinar índice de coherencia en la evaluación

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

Objetivo: contribuir a incrementar la correspondencia o coherencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización y sus procesos.

$$ICoE = \frac{\frac{CTES+CTEA}{TT}}{\frac{CIPES+CIPEA}{TIE}} \quad (1.9)$$

Donde:

ICoE: Índice de coherencia en la evaluación

CTES: Cantidad de trabajadores evaluados de superior

CTEA: Cantidad de trabajadores evaluados de aceptable

TT: Total de trabajadores

CIPES: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de superior

CIPEA: Cantidad de indicadores de procesos evaluados de aceptable

TIE: Total de indicadores evaluados

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se determina la información a partir de la propia información manejada durante el proceso.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de GCH.

¹⁶ En todos los casos debe ser superior al 50% de los trabajadores

Paso 5-14: Evaluar los resultados en el proceso de evaluación del desempeño individual

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar las metas de la organización. Por esta razón se hace necesario controlar también los resultados que la organización alcanza en términos de cumplimientos de objetivos, satisfacción de los clientes (internos y externos), utilidad, al ser estos los que se considera puede incidir directamente el trabajador con su desempeño. Este paso al igual que el anterior, se desarrolla a través de tres tareas para evaluar igual cantidad de índices, sin tener en cuenta el orden en que se propone en este procedimiento específico. Los mismos permiten constatar los efectos posibles de la EDI en los resultados de la organización. Para ello se determinan los indicadores siguientes:

Tarea 5-14-12: Determinar Índice de cumplimiento de objetivos

Significado: expresa el grado en que los objetivos de trabajo de la organización se han cumplido, como indicador principal del resultado de una organización en su funcionamiento.

Objetivo: constatar los resultados del proceso de EDI con el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización.

$$ICO = \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^n O_{ji}}{E \cdot n} \cdot 100 \quad (1.10)$$

Donde:

ICO: Índice de cumplimiento de objetivos

E: Cantidad de encuestados

n: Cantidad de objetivos

O_i: Valor de la mediana del objetivo _i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: partiendo de los objetivos establecidos en la entidad, la plantilla real existente y del instrumento creado para evaluar el cumplimiento de los objetivos que se muestra en el Anexo 21, se le aplica a una muestra superior al 50% de todas las categorías existentes en la organización, información con la cual se calcula la expresión 1.10.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de GCH.

Tarea 5-14-13: Determinar Índice de satisfacción del cliente

Significado: Expresa el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con el servicio prestado.

Objetivo: Valorar el impacto de la evaluación en el incremento de la satisfacción del cliente externo.

$$ISc = 10 \cdot \sum_{i=1}^n (IrAi \cdot EAi) \quad (1.11)$$

Donde¹⁷: n: cantidad de clientes encuestados,

IrA_i : importancia relativa del atributo i ,

EA_i : Estado del atributo i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La importancia relativa que le concedan los clientes a los atributos que determinan la calidad del servicio se obtiene mediante la aplicación de métodos de expertos aplicados a estos (Delphi, votación ponderada, etc.), mientras que la evaluación actual de los atributos se conoce a través de las encuestas que las entidades aplican para medir el grado de satisfacción de los clientes. Con ambas informaciones se aplica la expresión 1.11, de acuerdo con la tecnología propuesta por Noda Hernández (2004).

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de Relaciones Públicas

También se puede tomar el valor obtenido de las encuestas aplicadas por la entidad a sus clientes.

Tarea 5-14-14: Determinar Índice de satisfacción laboral

Significado: expresa el grado de satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la GCH, siendo la EDI parte de la misma.

Objetivo: valorar el impacto de las acciones de la GCH en su conjunto, en aras de mejorar la satisfacción laboral.

$$ISL = 10 \cdot \sum_{i=1}^m (IrAi \cdot EAi) \quad (1.12)$$

Donde

ISL: Índice de satisfacción laboral

m: es la cantidad de atributos,

IrA_i : importancia relativa del atributo i ,

¹⁷ El valor de 10 en la expresión se introduce para lograr expresar todos los indicadores en base a 100

EA_i: Estado de satisfacción con el atributo i ; se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i .

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se utilizan las 28 dimensiones propuestas por Álvarez Santos (2011); donde se determina, con la aplicación del método de expertos a los trabajadores, la importancia relativa concedida a las mismas (IrA_i), los que además evalúan su estado (A_i) mediante la aplicación de una encuesta propuesta por Álvarez Santos 2011 aplicándose la expresión 1.12.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de GCH.

Los niveles de referencia para los indicadores en ambos pasos pueden cambiar de una organización a otra, por lo que se recomienda utilizar como válido el obtenido en el ciclo anterior una vez aplicado el procedimiento. Se recomienda realizar análisis comparativo de estos índices a lo largo de diferentes periodos para observar la tendencia a una evolución favorable o desfavorable. Se sugiere comenzar considerando sea aceptable a partir de un 75% del valor obtenido

Paso 5-15: Programa de mejora

El mismo permite realizar un programa de acciones derivado de la aplicación del procedimiento y de lo que sus resultados derive para ser cambiado, transformado o eliminado, de forma tal que el mismo se adecue al logro del objetivo final que es tener una evaluación integral del trabajador en correspondencia con los resultados de los procesos y de la organización, valorando las condiciones técnico organizativas existentes, para mejorar los resultados de cada nivel, como todo sistema armónico y estratégico. De acuerdo con los resultados se determinará la necesidad o no de realizar modificaciones al sistema de evaluación implantado, retornando a la fase que sea recomendable, constituyendo la de desarrollo de la evaluación la primera opción por ser la que reinicia el ciclo si todo lo anterior fuera satisfactorio.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo

De acuerdo con la consulta de la bibliografía internacional, nacional, así como de otras fuentes revisadas, se puede concluir que:

1. Aun cuando existen varias definiciones de GCH se coincide con Leyva del Toro, 2015 en que una de las definiciones más completas que es capaz de integrar la

GCH como sistema es la emitida por Morales Cartaya, 2006, por tener en cuenta en el mismo las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

2. Existen varias definiciones de la EDI pero las mismas difieren en su alcance, objetivo, características y elementos condicionantes, sin existir consenso entre ellas. Como resultado del análisis desarrollado, se coincide con Leyva del Toro, 2015 al plantear que la EDI es un proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas y 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, así como los criterios del trabajador y otras personas vinculadas.
3. La revisión de la literatura especializada relativa al tema, muestra el desarrollo de tendencias dentro de la GCH que le impone retos y fortalezas a la EDI vinculados con la introducción de la gestión por competencias, el funcionamiento en sistema de la organización y de la actividad de GCH y por último la sistematización de la mejora de este proceso mediante el establecimiento de mecanismos concretos para su logro en función de las demandas de perfeccionamiento constante de la organización. Aspectos que en ninguno de los casos han sido del todo materializado por medio del desarrollo de instrumentos metodológicos para su implantación y en consecuencia constituyen una brecha de conocimiento a salvar.
4. El estudio y análisis de los diversos enfoques referentes a la EDI, facilitó constatar el reciente y creciente interés por el logro de altos y eficientes niveles de desempeño, así como el papel que empresarios y académicos le conceden a la temática. Como resultado del análisis desarrollado se definió que el procedimiento más adecuado para responder a las tendencias actuales de la EDI es el de Leyva del Toro, 2015 pues se desarrolla en base a las competencias, el enfoque sistémico, la mejora continua y la mayor integración entre los resultados de la

evaluación del desempeño de los trabajadores y la evaluación de los procesos en particular, la de la organización en general y las condiciones técnico organizativas.

5. En el marco de la GCH, la EDI es un proceso decisivo para obtener las metas y estrategias de las organizaciones en nuestro país. Esto adquiere especial énfasis en las entidades turísticas, donde el hombre es un elemento clave del proceso, de ahí la necesidad de la EDI con un carácter sistémico y en constante perfeccionamiento, incorporándose en su concepción la tendencia asociada al enfoque por competencias. Sin embargo, estudios desarrollados en entidades turísticas de Holguín evidencian deficiencias, como la no correspondencia de las acciones de formación, recompensa y promoción del personal, además de los indicadores fundamentales de la gestión (como los niveles de satisfacción de los clientes) con los resultados de la EDI.
6. El procedimiento para la EDI, permite a las entidades objeto de investigación:
 - Lograr que el proceso se desarrolle sobre la base del dominio de las competencias requeridas para el cargo y su integración con los indicadores de procesos y de la organización.
 - Asegurar una mayor integración entre los resultados de la EDI y la evaluación de los procesos en particular y la de la organización en general.
 - Crear las bases para el diseño de acciones a través de los procesos de recompensa, formación, diseño de sistemas de trabajo que propicien un mejor desempeño de los trabajadores.
 - Estimular la mejora de la propia tecnología de evaluación en aras de asegurar el perfeccionamiento constante de la entidad como sistema.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar de forma parcial el procedimiento antes expuesto en el Hotel Playa Pesquero perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. Dado al corto tiempo establecido para la investigación la aplicación parcial se centrará en dos cargos: cocinero y especialista en gestión de la calidad, su elección estuvo dada por solicitud y necesidad de la entidad que se comenzara por ellos, dado el papel tan importante que juegan dentro de la organización. Por la misma razón anterior se aplicará hasta la cuarta fase y la primera vez de la quinta. Debe aclararse que antes de empezar la aplicación del procedimiento se procedió a realizar el análisis de las premisas ya expuestas en el epígrafe 1.6 del capítulo anterior.

2.1 Premisas valoradas sobre el Hotel Playa Pesquero

A través de entrevistas y análisis de documentos la dirección de RH evaluó el estado de cada una de las premisas necesarias para el desarrollo del procedimiento pudiéndose establecer que:

- Se reconoce por parte de la dirección del hotel la necesidad e importancia de la EDI para el logro de los objetivos y la misma es llevada con rigurosidad mediante la Resolución 2/2014: ``Reglamento para la Evaluación del Desempeño``.
- La gestión empresarial se desarrolla de forma estratégica, asegurando que las áreas de la organización trabajen sinérgicamente en pos de alcanzar los objetivos trazados para la entidad. Muestra de ello es el objeto social de la empresa, misión y visión las que permiten dirigir el cumplimiento estratégico de los objetivos generales de la instalación y además responder a los establecidos en cada área y cargos del hotel.
- En la entidad existe el enfoque por procesos, como se puede observar en el Mapa de procesos (Anexo 22), donde se especifican las principales entradas, transformaciones y salidas.
- Actualmente la entidad tiene como prioridad preparar las condiciones para implementar el Perfeccionamiento Empresarial por lo que trabaja entre otras cosas en los procedimientos del SIGCH, poseyendo un trabajo esmerado en los

procesos de Selección de personal, Comunicación Institucional, Organización del trabajo, Evaluación del desempeño, Capacitación y desarrollo y Seguridad y Salud del Trabajo.

- Todos los profesiogramas y perfiles de competencia han sido elaborados correctamente, en cualquier caso solo es necesaria su actualización, ya que estos fueron elaborados y perfeccionados como resultado de investigaciones de análisis y descripción de cargos realizadas en el año 2012.
- 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.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero

Caracterización del Hotel Playa Pesquero

El litoral norte holguinero, donde se localiza la Playa Pesquero, constituye un rico entorno natural por estar insertado dentro del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la isla. Otro atractivo es sin dudas el interés histórico de la zona, particularmente Cayo Bariay, por donde se produjo el primer encuentro entre la civilización europea y la aborigen, además del Museo Indio cubano Chorro de Maíta, que ofrece la muestra más importante de la cultura precolombina en Las Antillas, como testigo principal de la convivencia de ambas culturas. En este entorno natural único, se encuentra el Hotel Playa Pesquero, el cual, además de ser uno entre los más grandes construidos en Cuba, marcó el inicio de un nuevo tipo de administración por parte del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Este hotel, de categoría cinco estrellas, abarca un área total de 85 095 m² en construcciones de dos niveles en forma de bungalow; inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el 21 de enero del 2003. Dispone de 944 Habitaciones distribuidas en dos zonas, la Zona A con 416 habitaciones y la Zona C con 528 habitaciones.

Entre las facilidades que brinda el hotel se encuentran tres piscinas, cuatro jacuzzis y una sauna que aportan a sus clientes momentos de relajación y ocio inolvidables; además posee una amplia oferta gastronómica en sus 6 restaurantes especializados y

dos restaurantes buffet, con capacidad total para 1 200 huéspedes, así como Lobby Bar, Aqua Bar, 4 Bares, Beer Garden, y Cremería. Para la diversión el Playa Pesquero ofrece una variada animación diurna y nocturna, con Night Club-Karaoke; club de actividades deportivas con tres canchas de tenis con iluminación, deportes acuáticos sin motor y teatro, a la que se unen las clases de baile, y de español.

La entidad dirige sus servicios hacia cinco mercados fundamentales: Canadá, Gran Bretaña, Alemania, Italia y Finlandia. Su misión y política de calidad están orientadas a lograr la diferenciación para situarse como líderes del mercado sobrepasando a sus principales competidores.

Su **misión** es ``Representamos la vanguardia de la hotelería cubana, tanto por la majestuosidad de nuestro hotel como la excepcional profesionalidad y espíritu revolucionario de nuestra gente, que nos convierte en una atractiva organización para trabajadores y clientes. Distinguida y orgullosa de la calidad y eficiencia de sus servicios. Demostramos con irrefutables resultados la factibilidad de crear grandes empresas hoteleras gestionadas en su totalidad por profesionales cubanos``, y la **visión** es ``Encontrarnos en la cúspide de la excelencia hotelera en Iberoamérica``.

Dentro de sus principales **proveedores** se encuentran: AT Comercial, ITH, Frutas Selectas, Copextel, Artes Escénicas, INLOC, Cubataxi, Cuba Ron, Los Portales, Coracán, Cubagro-Agrotex, Pesca Caribe, Lácteo Holguín, Etecsa, SASA, Centro Provincial de la Música, SEPSA, TRASVAL, Almacenes Universales, ELF Gas, CEDAI, Cervecería Bucanero, Telecable, Habana Club, Transgaviota, Almest, entre otros, que son importantes para el buen funcionamiento del hotel. Entre sus principales **clientes** están: Rusia, México, U.S.A., Alemania, Italia, Reino Unido y Canadá.

La **competencia** la establecen los hoteles de similares dimensiones y en régimen de Todo Incluido repartido entre los Polos de Holguín, los Cayos y Varadero. Específicamente en Holguín se tienen en cuenta los siguientes:

- Paradisus Río de Oro 5 estrellas
- Playa Costa Verde 4 estrellas
- Blau Costa Verde 4 estrellas
- Sol Río de Luna Mares 4 estrellas

- Sirenis Playa Turquesa 4 estrellas

La Estructura Organizativa que se proyecta en el Hotel es una estructura lineal, que cuenta con 3 niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General; en el segundo nivel las Áreas y en el tercer nivel los Grupo y Brigadas de trabajo. El organigrama del hotel se muestra en el Anexo 23. 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 empresa cuenta con un Mapa de Procesos (Anexo 22) donde se muestran los procesos estratégicos, claves y de apoyo, así como la interacción entre los mismos quedando agrupados de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: Gestión de Ventas, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Materiales, Gestión Recursos Humanos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Planes, Gestión Información y Comunicación
- Procesos operativos o claves: Recepción, Animación, Servicios Gastronómicos, Ama de Llaves
- Procesos de apoyo: Gestión de SSTT y Servicios Exteriores, Gestión de Compras, Almacenes, Administración, Seguridad

La plantilla aprobada en el hotel es de 613 trabajadores y cubierta en un 97,6 %, pero dada la capacidad ocupacional del mismo ha sido necesario realizar contratos determinados por las necesidades del servicio con un número de 355 trabajadores (cíclicos), por lo cual la plantilla cubierta, que es de 590, más la cíclica es de 945 trabajadores. Según la categoría ocupacional 6 son Cuadros, 6 Administrativos, 89 Técnicos, 553 Personal de Servicios y 291 Operarios. La mayor cantidad de trabajadores pertenecen a los departamentos de Alimentos y Bebidas, Cocina y Pisos con 242 (26 %), 198 (21 %) y 160 (17 %) trabajadores respectivamente. En cuanto a la composición por sexo existe predominio de trabajadores del sexo femenino (488 para un 51,6 %), mientras que 457 son hombres para un 48,4 %. Por otro lado se aprecia gran desequilibrio en cuanto a la composición étnica de los trabajadores, pues el 90 % de los mismos son de piel blanca, el 6 % mestiza y el 5 %

negra. De forma general se puede evaluar de medio el nivel de escolaridad, pues el 50 % (473) de los trabajadores posee el nivel medio superior, el 27 % (257) son técnico medio, el 16 % (149) de la enseñanza superior, el 5 % (48) graduados de nivel básico y el 2 % (18) de obrero calificado. Pertenecen a las filas de la UJC, 64 trabajadores, 138 al PCC y el 79 % no pertenecen a ninguna organización (Anexo 24).

A través de las encuestas aplicadas por el Departamento de Gestión de la Calidad para medir el grado de satisfacción de los clientes en lo que va de año, se obtuvo un índice de satisfacción promedio de 1,37 que representa un 96,88 %, lo que indica un satisfactorio nivel alcanzado en este sentido.

Los principales indicadores económicos pertenecientes a los últimos tres años se muestran en la Tabla 2.1. Como se puede observar en ninguno de los años se ha cumplido el plan, aunque siempre se obtienen utilidades siendo superior en el año 2013; con respecto a las ventas netas estas fueron creciendo con el transcurso de los años y los costos y gastos también.

Tabla 2.1 Indicadores económicos del Hotel Playa Pesquero

Indicadores (MMT)	Año 2012		Año 2013		Año 2014	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Ventas Netas	28 986,8	23 765,6	30 879,4	25 845,9	32 993,5	27 701,7
Costos y gastos	25 678,4	22 254,7	26 875,5	23 967,5	28 883,2	25 949,4
Utilidad	3 308,4	1 510,9	4 003,9	1 878,4	4 110,3	1 752,3

2.1.1 Fase 1: Preparación

En esta fase se crearon las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño de los RH a través de los tres pasos que la integran.

Paso 1-1: Crear equipo de diseño para el sistema de evaluación del desempeño

El equipo de diseño se conformó con el Jefe de RH, el Especialista Principal de este departamento, así como un representante de la dirección de cada área de la organización (comercial, calidad, recepción, alimentos y bebidas, servicios técnicos, aseguramiento, economía, cocina, animación, pisos, jardinería y seguridad y protección). Además participaron dos trabajadores de experiencia del área y un representante del sindicato.

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 y Gaviota. 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: Diagnosticar la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno

En el caso del Hotel Playa Pesquero la EDI se lleva a cabo a partir de la Resolución 2/2014: ``Reglamento para la evaluación del desempeño`` basada en la Resolución 117/2013 del Presidente de Gaviota donde se establecen las definiciones, objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales para llevar a cabo esta actividad. 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 y anualmente.

La EDI es uno de los procesos en los que ha presentado dificultades de forma general, lo que está expresado en los diversos controles que el Grupo de Auditoría de Gaviota (2011, 2012, 2013, 2014) ha realizado. Estos controles han mostrado que existe un bajo nivel de integración del proceso de EDI y la gestión por competencias con los restantes procesos de la gestión en general, en particular a los propios de la GCH; limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca (o ninguna) 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, demostrando superficialidad. 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.

Para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores con el actual sistema de EDI se aplicó el instrumento mostrado en el Anexo 20. Su aplicación se realizó en las áreas de Cocina y Calidad y Atención al Cliente, a través de un muestreo aleatorio simple (MAS) para determinar la cantidad de trabajadores total a encuestar de ambas áreas y luego estratificado por áreas (pues se considera que como el estudio es de satisfacción con la evaluación, representa marcada heterogeneidad esta arista entre los estratos), dado que los cargos a evaluar pertenecen a las mismas y para valorar posteriormente en la Fase 5 los resultados después de aplicado el procedimiento. El tamaño de muestra utilizado para lograr la confiabilidad del 95 % fue de 138 trabajadores distribuidos en: 8 del área de Calidad y Atención al Cliente y 130 del área de Cocina. Mediante la expresión 1.8 se obtuvo como resultado un 48,6 % de satisfacción lo que equivale a un 51,4 % de insatisfacción e inconformidad con el sistema de evaluación por parte de trabajadores (impreciso y poco efectivo). También se observó 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; así como que no se analizaba en el consejo de dirección este tema, no existía un proceso de mejora hacia los mismos, ni proyectado en función de la GCH ni de la empresa, tampoco se evaluaba el grado de satisfacción de los trabajadores con la misma, ni cuánto esta afecta o influye en los objetivos de trabajo a los diferente niveles organizativos.

2.1.2 Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual

En esta fase el equipo de diseño procedió a desarrollar el conjunto de procedimientos específicos, herramientas y métodos necesarios para llevar a cabo la EDI acorde a las características del Hotel Playa Pesquero. Se aplicaron cada uno de los pasos y tareas que corresponden a esta fase solo para los cargos de cocinero y especialista en gestión de la calidad debido al corto tiempo establecido para la investigación así como por solicitud y necesidad de la entidad que se comenzara por ellos, dado el papel tan importante que juegan dentro de la organización.

Paso 2-4: Diseñar indicadores para evaluación del cargo

Realizando un análisis de sus profesiogramas, la misión que debe cumplir en el cargo, así como del papel que juegan los mismo dentro del flujo de organización del

proceso, se valoró que los cargos de cocinero y especialista en gestión de la calidad son de alta significación por las características de este lugar donde la atención diferenciada al cliente, de forma oportuna, adecuada y única, dan un toque distintivo al mismo, reconocido por el 88 %¹⁸ de los clientes que visitan el lugar, que buscan un buen servicio acompañado siempre de la exquisita elaboración y presentación de platos internacionales y tradicionales de la cocina cubana y la calidad de todos los servicios prestados por la instalación, por lo que resulta de vital importancia sus labores para la satisfacción plena del cliente. Analizados estos se procedió a aplicar las dos tareas conceptuadas en el procedimiento.

Tarea 2-4-1: Definir indicadores de resultados para el cargo

De ahí, que al realizar un análisis de la documentación económica y los principales indicadores de medición del hotel, y a través del Método Delphi por rondas (Anexo 25 y 26), se procedió a la definición de los indicadores de los cargos, donde el equipo propuso un grupo de estos. Una vez realizada la primera ronda y al calcular la concordancia, los indicadores que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos, obteniéndose como resultado el listado de indicadores tanto de resultados como de competencias.

En los Anexos 27 y 28 se muestra la división de estos indicadores de resultados en indicadores de cantidad, calidad y crecimiento, así como su unidad de medida para cada uno de los cargos analizados. Para una mejor comprensión de los mismos en los Anexos 29 y 30 se expone el objetivo a medir por cada uno de ellos.

Tarea 2-4-2: Definir indicadores de competencias para el cargo

Con los resultados de la técnica anterior el equipo de diseño, después de un exhaustivo análisis propuso los indicadores de competencias. En los Anexos 31 y 32 se muestra la división realizada a estos indicadores de competencias en cognitivas y volitivas, así como su unidad de medida para cada uno de los cargos analizados. Para una mejor comprensión de los mismos en los Anexos 33 y 34 se expone el objetivo a medir por cada uno de ellos.

¹⁸ Tomado de resultados de encuestas realizadas a los clientes del Hotel Playa Pesquero por parte del Departamento de Calidad en los años 2014 y 2015

Paso 2-5: Diseñar mecanismo para recopilar información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos para cada uno de los cargos, 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 como se muestra en los Anexos 35 y 36 respectivamente. De ambas se puede inferir respectivamente que 3 indicadores se analizarán anualmente; 2, de forma semestral; 2, trimestral y 10 de manera mensual. De forma tal que se tenga en cuenta que las estrategias más largas están en los de obtención de títulos, superación y los indicadores perceptuales, respectivamente. Los métodos para la recopilación de información estarán basados en encuestas como la de satisfacción de los clientes, aplicar la diseñada por la entidad; satisfacción laboral, aplicar la diseñada por Álvarez Santos (2011 modificada); sentido de pertenencia, aplicar la diseñada por De Miguel Guzmán (2006) y perspectivas, aplicar la diseñada por Cuesta Santos, 2010. También será de alto valor aplicar la Técnica 360° para obtener la mayor cantidad de información acerca de los indicadores de competencias a medir en los evaluados.

Paso 2-6: Establecer correlación entre indicadores

Para desarrollar este paso se valoraron los cargos de cocinero y especialista en gestión de la calidad en su contexto partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa, la organización y los factores condicionantes y del entorno en esta entidad. La información obtenida en las tablas de doble entrada se logró con la aplicación del método de consenso con el uso de la Moda.

Primero, se estableció la correlación con los indicadores de proceso teniendo en cuenta la influencia (alta, media, baja) de los indicadores de los cargos sobre los indicadores de proceso y de la organización. Luego se procedió de manera semejante pero al revés, planteando la influencia de los indicadores de condiciones sobre los indicadores de los cargos. El nivel de incidencia de cada uno de los indicadores de los cargos en los indicadores de los procesos y la organización se muestra en el Anexo 37 y 38; mientras que en el Anexo 39 y 40 se observó el nivel de incidencia de los factores condicionantes en los indicadores de los cargos.

Paso 2-7 Determinar la importancia relativa del indicador

A través de la utilización del método de expertos de Kendall (Anexo 41 y 42), con un nivel de concordancia entre los expertos de un 0,96 y 0,94 respectivamente, se logra establecer la importancia relativa de los indicadores de cada cargo, dividiendo los $\sum A_{ij}$ entre $\sum \sum A_{ij}$. Los resultados se muestran en los Anexos 43 y 44; vale destacar que se reconocieron con alto grado de importancia aquellos indicadores de resultados que definen la razón de ser de este lugar entre los que están el NSC y CCT para ambos cargos; así como indicadores de competencias cognitivas y volitivas como DES, CRP, SL y MIP específicamente para el cargo de cocinero, mientras que para el de especialista en gestión de la calidad quedaron CSGCL, CRP, CE y SL; lo que demuestra la aceptación por parte de los expertos sobre la combinación y presencia de los mismos.

2.1.3 Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño individual

En esta fase se procedió a poner en práctica todo lo diseñado en la anterior.

Paso 3-8: Recopilar información

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores condicionantes y del entorno, de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 2-5, según método, frecuencia y fuentes diseñadas. Se revisaron 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 y por otros criterios de referencia como el de los especialistas de las diferentes áreas y personal involucrado con dichas funciones del cargo como clientes internos, a partir de la aplicación de la Técnica 360°. También se aplicaron las encuestas previstas para el cálculo de la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y perspectiva.

Paso 3-9: Evaluar integralmente a los trabajadores

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

Tarea 3-9-3: Homologar los indicadores

Independientemente del tipo de indicador todos deben ser llevados a una misma categoría de evaluación. En función de lo establecido en la Resolución 117/2013 del Grupo de Turismo GAVIOTA S.A. se proponen como categorías de evaluación las de: deficiente, aceptable y superior. Con los valores alcanzados, el estado deseado y haciendo uso de la escala propuesta en el Anexo 11, finalmente fueron homologados todos los indicadores. En los Anexos 45 y 46 se muestran los resultados que se obtuvieron para cada uno de los cargos. Del cargo de cocinero se concluyó que de sus 17 indicadores, 14 clasificaron como aceptables y 3 como deficientes, no estando ninguno en el nivel superior; según la clasificación de los indicadores los de resultados tuvieron el 66,7 % de sus indicadores evaluados de aceptables y el 33,3 % de deficientes, mientras que de los indicadores de competencias las cognitivas fueron evaluadas el 100 % de aceptable y de las volitivas el 16,7 % fue deficiente y el 83,3 % aceptable.

De la misma manera del cargo de especialista en gestión de la calidad se puede inferir que de sus 17 indicadores, 13 clasificaron como aceptables, 2 como deficientes y 2 como superior; según la clasificación de los indicadores los de resultados tuvieron el 66,6 % de sus indicadores evaluados de aceptables, el 16,7 % de deficientes y superior independientemente, comportándose de la misma manera las competencias volitivas.

Tarea 3-9-4: Ajustar los indicadores

Antes de realizar el ajuste primeramente se listaron los indicadores de procesos que tenían definidos en la organización así como los de las condiciones técnicas organizativas y del entorno; se reunieron a los expertos para que le otorgaran la evaluación a cada uno de ellos utilizando la escala de superior, aceptable y deficiente. Para ello se basaron principalmente en la comparación de los resultados alcanzados por cada indicador con los resultados planificados.

Luego teniendo en cuenta el Anexo 8, se procedió a ajustar los indicadores del cargo en función del estado de los indicadores de los procesos y de la organización, que fueron evaluados también y del grado de correlación con los mismos, utilizando las acciones de ajustes que se establecen en el Anexo 12 y el método Delphi para el

consenso. Los resultados se muestran en los Anexos 47 y 48 para cada uno de los cargos analizados y se pudieron realizar las siguientes valoraciones: en el ajuste de los indicadores, de ambos cargos, predominó la tendencia a “mantener” la calificación, mientras que “evaluar incremento” y “disminuir” tuvieron muy cercanos sus valores cuantitativos.

La primera tendencia, específicamente en el cargo de cocinero, estuvo dada por indicadores del cargo que fueron evaluados de aceptable que tuvieron relaciones baja, media y alta con indicadores de procesos cuya evaluación también fue aceptable (ejemplo: CCT, NSC con AM (baja); CCG, EH con CSP (media) y SP, DL con CSP (alta)); y además por la relación baja de estos indicadores del cargo evaluados de aceptables con indicadores de procesos con evaluación de deficiente (ejemplo: DPI, EH con ADTE). La tendencia a “evaluar incremento” fue propiciada por indicadores del cargo que fueron evaluados como deficientes que obtuvieron relaciones alta y media con indicadores de proceso cuya evaluación fue aceptable (ejemplo: CR con CPCA, CSP (alta); SL con CISGC, CSS (media)). En los casos que fueron evaluados los indicadores del cargo como aceptable y los de los procesos como deficiente con relación alta y media se sugirió la tendencia a “evaluar disminuir” (ejemplo CCT, CCG, NSC y AUT con U).

En el caso del cargo de especialista en gestión de la calidad, como hubo dos indicadores del cargo evaluados de superior (CCT y DL), se le adicionó como causa a la tendencia a “mantener” la dada por los indicadores del cargo que fueron evaluados de superior que tuvieron relaciones baja, media y alta con indicadores de procesos cuya evaluación fue aceptable (ejemplo: CCT con O y SL (baja); DL con RPII, ISC (media); DL con CISGC, CCT con RPII (alta)); y además la relación baja de estos indicadores del cargo evaluados de superior con indicadores de procesos con evaluación de deficiente (ejemplo: CCT, DL con RPPP). A la tendencia a “evaluar disminuir” también se le adicionó como causa la dada por los indicadores del cargo evaluados como superior que asentaron relación alta y media con indicadores de proceso cuya evaluación fue deficiente (ejemplo: CCT, DL con QR).

Una vez realizado los ajustes anteriores y teniendo en cuenta el Anexo 13, se sucedió a realizar los ajustes necesarios en correspondencia con los factores

condicionantes. Los resultados se muestran en el Anexo 49 y 50 respectivamente para cada uno de los cargos analizados y se pudieron realizar las siguientes valoraciones:

En los mismos predominó la tendencia a “mantener” la calificación y es necesaria la clara interpretación del indicador de condición UG que su resultado fue Superior y estimula a evaluar incremento en calificaciones inferiores a esta, por lo que debe ser bien analizado estos factores que constituyen amenazas que deben ser convertidas en fortalezas internas. En el caso del cargo de cocinero las causas del predominio de las tendencias fueron las mismas que las analizadas anteriormente al ajustar los indicadores del cargo con los de los procesos y la organización. Por otra parte en el cargo de especialista en gestión de la calidad se reflejan las mismas causas analizadas con anterioridad en este cargo.

Ya realizados los ajustes de cada uno de los indicadores de cada cargo se resumieron los mismos con el apoyo del formato que muestra en el Anexo 14 y se expresan los resultados en los Anexo 51 y 52 respectivamente. En el mismo se exponen los indicadores de procesos y de condiciones que sugieren cambios de la categoría de evaluación. Los mismos al tener una correlación alta y media respecto al indicador del cargo, permitieron llegar a una decisión integral, y partiendo de la evaluación dada inicialmente a este último se analizaron las tendencias de ajuste recomendadas y se procedió a evaluar, finalmente, el indicador del cargo.

Cuando se realizó el estudio se observó que en ambos cargos la tendencia más frecuente fue la de “mantener” en los casos evaluados de aceptable y superior. Se analizó si realmente debían continuar estas evaluaciones y si no estaban condicionadas por algún indicador de proceso o de condición con la tendencia a disminuir evaluación; en caso de que esta última situación estuviese presente, dada a que el indicador de proceso o de condición estuvo evaluado de deficiente, se analiza y valora si dicha evaluación estuvo dada o influenciada por la acción del trabajador. Tal es el caso del indicador CCT (evaluado de aceptable (cocinero) y superior (especialista en gestión de la calidad)), que a pesar de tener algunos indicadores de condiciones y de procesos influyendo en disminuir la evaluación, se

decidió mantener la misma debido a que la afectación de estos indicadores no dependió del trabajo directo de ninguno de los dos cargos.

Para el caso específico del cocinero se valoró que el indicador CR, evaluado de deficiente, a pesar de tener varios indicadores de condiciones y de procesos influyendo en incrementar la evaluación se mantuviera la misma, ya que influyó mucho la actitud negativa del trabajador al no tener disposición para participar en ninguno de los cursos de superación ofertados en el año. Mientras que en el indicador PF se varió su calificación a aceptable teniendo en cuenta la sugerencia de los indicadores de procesos y condiciones de “evaluar incremento” y por ser la causa del deficiente en este indicador que el trabajador no pudo presentarse en el fórum pues no clasificó entre los escogidos. Otro de los indicadores que se decidió que mantuviera su evaluación de deficiente fue el de SL, a pesar de tener varios indicadores de condiciones y de procesos influyendo en incrementar la evaluación, dado que este indicador depende mucho de la percepción del trabajador si cuenta con los medios y condiciones necesarios para desempeñar sus funciones, si los equipos utilizados están disponibles técnicamente, etc.

En el caso del cargo del especialista en gestión de la calidad se valoró que al indicador CR se le variara su calificación de deficiente a aceptable, con sugerencia por los indicadores de procesos a “evaluar incremento” y a “mantener” por los indicadores de condiciones; esta decisión estuvo dada a que de los cursos que se ofertaron durante el año este trabajador no pudo asistir a ninguno debido a imprevistos surgidos de tareas que debió desempeñar.

Resumiendo se puede decir que un solo indicador de procesos y organización tanto del cargo de cocinero como de especialista en gestión de la calidad, sugirieron “evaluar incremento” en la evaluación inicial del indicador de los cargos analizados, mientras que uno de los indicadores de condiciones en el cargo de cocinero también sugirió “evaluar incremento”, ocurriendo su cambio en un caso para cada cargo analizado. Además de estas valoraciones pueden hacerse los siguientes análisis a nivel de procesos y organización:

Los indicadores CCT y NSC de ambos cargos, pudieron estar seriamente afectados por la situación de los factores condicionantes como Sistemas lumínicos, sonido y

video e Infraestructura y equipos; estos sugirieron la disminución de esta categoría de evaluación por los valores alcanzados y la correlación existente con estos indicadores. Así también lo sugirieron los indicadores de procesos SL, QR, ADTE, TI, U. En estos aspectos deberá trabajar de forma estratégica la dirección, teniendo en cuenta la importancia de estos factores para el logro de un servicio eficaz.

Tarea 3-9-5: Integrar los indicadores

En los Anexos 53 y 54 se muestran los resultados obtenidos en la integración de los indicadores de cada cargo respectivamente según los ajustes correspondientes a cada indicador. Haciendo uso de la expresión 1.1 se llegó a la evaluación final de los trabajadores pudiéndose concluir que: tanto para el cocinero como para el especialista en gestión de la calidad como $2,5 < EIT < 4$ la evaluación integral fue aceptable (2,79 y 3,18 respectivamente).

2.1.4 Fase 4: Explotación de los resultados

Teniendo en cuenta 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, recompensas. También se contribuyó al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa, los sistemas de trabajo y las condiciones de trabajo. Todo lo que se revirtió en mejoras del sistema de GCH, de la empresa y del propio proceso de EDI.

Paso 4-10: Analizar estado de los indicadores

En cada una de las matrices correspondientes a cada cargo analizado fueron ubicados los indicadores en función de su valor e importancia relativa concedida a estos, quedando representados como se muestra en la Figura 2.1 para el caso del cargo de cocinero. Como se puede observar existe un gran número de indicadores que tienden a ser fortalezas los cuales poseen evaluación de aceptables y con importancia relativa por encima del promedio, por lo que por su condición se debe trabajar sobre la base de mantener el resultado o aumentarlo a superior según el caso que lo amerite (a través de la capacitación, selección del personal) , así como también darle seguimiento para que no se conviertan en críticos (priorizar

principalmente NSC, CCT, AUT, DES). Existe un indicador clasificado como crítico (SL) por su alta importancia relativa y bajo resultado al ser evaluado como deficiente, es necesario realizar acciones que conduzcan a su mejora pues de él dependen en gran medida los resultados del resto. También se encuentra un indicador clasificado como indiferente (CR) por su baja importancia relativa y por ser deficiente, lo cual no implica que no se deban tomar medidas para su corrección, pero no constituye una prioridad inmediata en la mejora de los resultados. Por otro lado, están los indicadores que tienden a compensatorios, evaluados todos como aceptables pero sin mucha importancia relativa atribuida por los expertos.

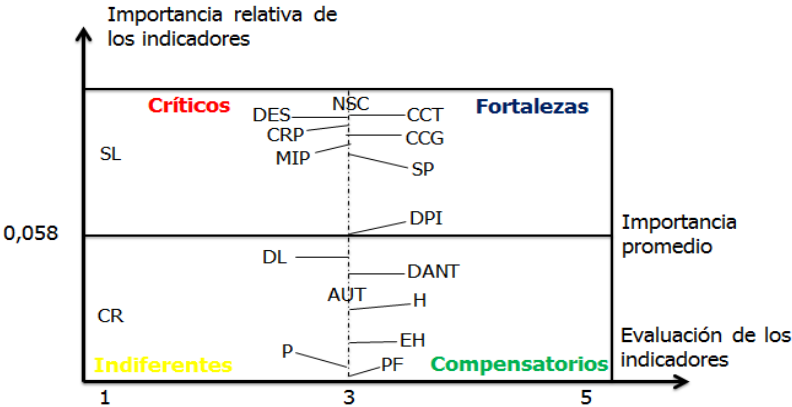


Figura 2.1 Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño para el cargo de cocinero

De ese mismo modo se analizaron los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad como se muestra en la Figura 2.2. En este caso hubo un indicador fortaleza (CCT), también hay gran cantidad de indicadores con tendencia a fortalezas; como crítico también estuvo la SL que de igual modo se tiene que trabajar en base a su mejora pues como se dijo anteriormente de él dependen los resultados de otros indicadores y de la organización en general; y uno compensatorio (DL).

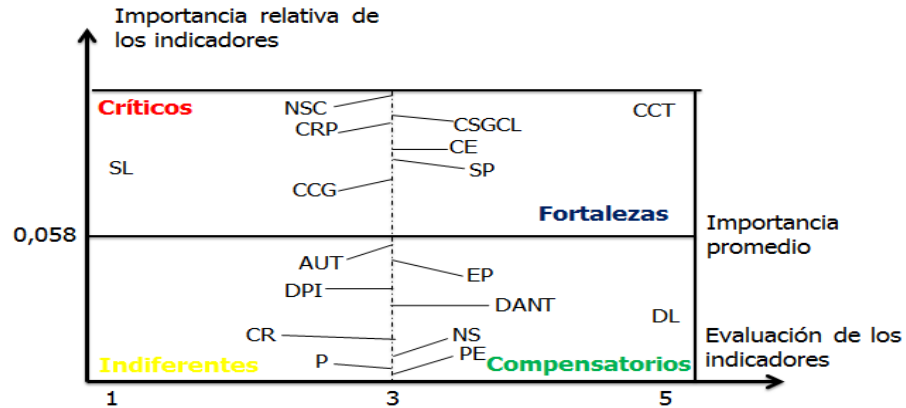


Figura 2.2 Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño para el cargo de especialista en gestión de la calidad

Paso 4-11: Analizar factores inhibidores del desempeño

Para el análisis de los factores inhibidores se plantearon dos tareas básicas: analizar las competencias y las condiciones técnicas organizativas. Cada una de las mismas se describe a continuación.

Tarea 4-11-6: Analizar las competencias

Una vez que se logró la evaluación integral de cada uno de los trabajadores y se valoró los indicadores críticos, sus efectos y posibles causas, se hizo necesario obtener una evaluación de las competencias. Esto permitió comprender las razones del comportamiento evaluado y en función del cual se diseñaron acciones para la mejora. Las competencias cognitivas tanto para el cargo de cocinero como para el de especialista en gestión de la calidad, según expresión 1.2, arrojaron un valor de 3 y las volitivas, según expresión 1.3, arrojaron valores de 2,67 y 3 respectivamente. Como fueron superiores a 2,5 y menores que 4 ambas resultaron aceptables en los dos cargos analizados. De forma general y según expresión 1.4, las competencias tanto del cargo de cocinero como del especialista en gestión de la calidad resultaron aceptables (2,84 y 3 respectivamente). En estos resultados se apreció y se reforzó la necesidad de analizar las causas que afectan la SL de los trabajadores, de forma que puedan ser solucionadas y a la vez mejorar el comportamiento de esta competencia, ya que la misma influirá de forma positiva en otras como: CRP, MIP, SP, DANT, solo por mencionar algunas.

De forma general todas las demás competencias tienen brechas, (excepto la de CCT y DL, del cargo de especialista en gestión de la calidad), que deben ser bien atendidas por su incidencia en los indicadores de resultados de este puesto, de los procesos y finalmente de la organización.

Tarea 4-11-7: Analizar las condiciones técnicas-organizativas

Para una valoración integral de este proceso se evaluó en qué medida las condiciones y existencias de medios, equipos e insumos constituyeron causas del resultado de la EDI desarrollada. Con tal objetivo se tomó el mismo tamaño de muestra utilizado para medir la satisfacción de los trabajadores con el sistema de EDI. Luego de aplicada la encuesta se obtuvo que el IT = 0,21. A partir de este resultado se evidenció que los encuestados consideraron que contaban con los medios necesarios en un 21 %. Este índice se manifiesta deficiente ya que existen en la organización déficit de algunos equipos, roturas en las cocinas, así como que los insumos no siempre son entregados en el momento convenido, lo que en ocasiones obstaculiza el buen desempeño de las tareas a realizar.

A partir de los resultados obtenidos en la valoración de las competencias cognitivas, volitivas y las condiciones técnicas organizativas se está en condiciones de comprender mejor el desempeño de los trabajadores y de facilitar la información para otros procesos de la GCH como el de recompensa, formación y el de sistema de trabajo diseñen las acciones pertinentes con vistas a incrementar el desempeño de los trabajadores en particular y de la organización en general.

Paso 4-12: Realizar programa de información

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se realizó un programa de acciones que incluyó la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas, así como los elementos que se debían mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valoró también los restantes procesos de la GCH y cómo podía vincularse los resultados hasta aquí abordados con la estimulación, formación, selección y planeación. En el Anexo 55 se muestra el programa de información ejecutado.

2.1.5 Fase 5: Medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño individual

Una vez desarrollada la evaluación del desempeño y determinadas las potencialidades de mejora de esta, se hizo necesario profundizar en la calidad del desempeño del proceso desarrollado. Para ello, como es la primera vez de aplicación del procedimiento y dado al corto período de la investigación, solo se expondrán los resultados obtenidos en esta primera aplicación quedando como patrón de comparación para posteriores aplicaciones. A continuación los resultados de la primera aplicación.

Paso 5-13: Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño

Este paso se desarrolló a través de la medición de diferentes índices, los que en conjunto permitieron evaluar la calidad del proceso de evaluación. Los resultados obtenidos se muestran en las tres tareas a desarrollar

Tarea 5-13-8: Determinar Índice de evaluación

Se calculó mediante la expresión 1.6, obteniéndose como resultado que se logró evaluar el 22,2 % de los trabajadores de la organización, valor que como se puede observar es muy bajo por lo que se consideró deficiente. El mismo mostró la existencia de cargos que no se evaluaron por no tener el tiempo suficiente y recalcando que el número de trabajadores existentes es bastante grande (945 trabajadores).

Tarea 5-13-9: Determinar Índice de calidad en la evaluación:

Se calculó mediante la expresión 1.7, obteniéndose como resultado un 21,4 % de trabajadores evaluados de superior, lo cual muestra un valor bajo; existiendo una alta tendencia a las calificaciones aceptables y en pocos casos deficientes.

Tarea 5-13-10: Determinar Índice de satisfacción con la evaluación

La cantidad de trabajadores encuestados para determinar este índice fue la misma que en el Paso 1-3 (138 trabajadores). Mediante la expresión 1.8, se obtuvo como resultado que el 53 % de los trabajadores percibió como justa y necesaria la evaluación del desempeño, quedando satisfechos con la evaluación realizada; como se puede observar este valor se incrementó un poco con respecto al inicial analizado en el diagnóstico de la EDI en Paso 1-3. A pesar que se había comenzado con este

nuevo sistema de evaluación, aunque los efectos de la misma no estaban aún consolidados, algunos manifestaron su inconformidad con la relación entre los resultados del trabajo en su cargo y la poca estimulación recibida, así como con las condiciones de trabajo, que no se tenía en cuenta en la misma.

Tarea 5-13-11: Determinar índice de coherencia en la evaluación

Se calculó mediante la expresión 1.9, obteniéndose como resultado un nivel de coherencia de un 36,3 % entre la evaluación del desempeño de los trabajadores y los resultados de la organización.

Paso 5-14: Evaluar los resultados en el proceso de evaluación del desempeño individual

Este paso al igual que el anterior evaluó índices que permiten constatar los resultados de la evaluación.

Tarea 5-14-12: Determinar Índice de cumplimiento de objetivos

Para determinar este índice se aplicó el instrumento reflejado en el Anexo 21; se encuestaron a todos los responsables de procesos, al consejo de dirección y al 75 % de los trabajadores evaluados, estando representados más del 50% de todas las categorías ocupacionales. Mediante la expresión 1.10 se obtuvo como resultado que los objetivos de trabajo de la organización fueron cumplidos en un 79 %. Aunque se calificó de aceptable se apreció que los objetivos con mayores dificultades estuvieron relacionados con el incremento sostenido de la disponibilidad técnica y con indicadores económicos como las utilidades. Se hizo una valoración especial del indicador Ingresos por su influencia en este último, donde incidió de forma directa las competencias cognitivas del trabajador expresadas en indicadores como DES y CRP.

Tarea 5-14-13: Determinar Índice de satisfacción del cliente

Para determinar este índice se tomaron los resultados de las encuestas realizadas por el hotel a sus clientes. Se obtuvo un índice de satisfacción promedio de 1,37 que representa un 96,88 %, lo que indica un satisfactorio nivel alcanzado en este sentido.

Tarea 5-14-14: Determinar Índice de satisfacción laboral

En las encuestas realizadas al 65 % de los trabajadores de la instalación y mediante la expresión 1.12 se obtuvo un 73 % de satisfacción laboral, valor deficiente. Se

comprobó que existe alta insatisfacción con la estimulación moral y material, así como en la participación en la planificación de los objetivos de trabajo. Se consideró dificultades con las condiciones técnicas organizativas y de aseguramiento, por insuficiencias con los medios de trabajo y los insumos para dar un servicio de excelencia. También consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo.

Paso 5-15: Plan de Mejora

Este plan lleva consigo las acciones fundamentales a realizar según los resultados vistos con la aplicación del procedimiento para su mejora gradual. En este caso estuvo dirigido a la revisión de indicadores de los procesos, los factores condicionantes, las relaciones de ajustes en los diferentes cargos, la informatización del mismo, los diferentes pasos, tareas y retroalimentación. La estructura del mismo es similar al expresado en el Anexo 55. Se desarrolla como trabajo más específico en el área de GCH. Al ser un procedimiento sistemático, se derivan tareas para otros procesos, que se tendrán en cuenta en el plan de trabajo de la organización.

2.3 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento para evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero, posibilitó demostrar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la GCH
2. El empleo del procedimiento, las herramientas y los métodos necesarios asociados en el objeto de estudio práctico, posibilitó
 - Desarrollar la EDI con una mayor exactitud e integración a los resultados de los procesos y la organización
 - Contribuir al desarrollo de otros procesos de la GCH como la formación, la estimulación, la selección y la organización del trabajo
 - Analizar el estado de cada uno de los indicadores del cargo, identificando los aspectos fundamentales en los que se necesita trabajar y centrando la atención en los indicadores críticos
 - Contribuir en la mejora del proceso de evaluación del desempeño y la satisfacción de los trabajadores con el mismo

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista **económico**:

La aplicación del procedimiento diseñado no prevé ingresos monetarios directos o inmediatos, sin embargo permite:

- Cualquier medida, solución o recomendación aportada por el mismo, inducirá a cambios positivos en la EDI y la GCH, reportando estos disminución en los gastos y costos del hotel asociados a esta temática
- Ahorro por cuestiones de asesoría en \$ 3 500

Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Incide positivamente en el proceso de EDI al alinear esta con los resultados de los procesos y la organización con incidencia de las condiciones técnico organizativas y del entorno
- Incrementa la satisfacción de los trabajadores con el sistema de EDI
- Propicia progresivamente una cultura de cambio, tanto en la forma de pensar como de actuar de los trabajadores

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Conocer los niveles de satisfacción que poseen los trabajadores con las condiciones de trabajo establecidas, y encauzar acciones para su mejora

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de aplicar de forma parcial un procedimiento para la evaluación del desempeño individual. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno a la evaluación del desempeño individual, y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad de la medición y mejora continua de evaluación del desempeño individual en las organizaciones
2. La aplicación parcial del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio, permitió evidenciar su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico efectivo y congruente para mejorar la gestión y el proceso actual de toma de decisiones vinculadas con la Gestión del Capital Humano en las entidades turísticas en Holguín y otras similares.
3. La introducción de una concepción coherente en la evaluación del desempeño individual, que considere los efectos de los factores condicionantes del desempeño y la interacción entre los cargos, los procesos y la organización, así como el propio entorno, otorga mayor coherencia a los resultados de la evaluación del desempeño. A su vez, la profundización en las causas que limitan el desempeño ofrece mayor pertinencia a la información que se obtiene como resultado de este proceso.
4. En el análisis de las evaluaciones de los indicadores de los cargos se comportó como indicador crítico el de Satisfacción Laboral, sobre el cual hay que realizar acciones que conduzcan a su mejora pues de él dependen en gran medida los resultados del resto
5. Con la medición de los indicadores de EDI de los cargos tratados se evidenció como el indicador Demostración práctica idiomática no se le atribuye la misma importancia el cargo de cocinero que en el de especialista en gestión de la calidad

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Profundizar en otros períodos de trabajo (semestral, anual), la fase de monitoreo del proceso de evaluación para valorar los efectos en los indicadores de la organización
2. Valorar la automatización del procedimiento para agilizar y sistematizar su uso en cada período evaluativo
3. Realizar la generalización del procedimiento para la evaluación del desempeño en el resto de las nomenclaturas de cargos del Hotel Playa Pesquero y el resto de los hoteles del polo perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A.
4. Valorar el diseño de indicadores medioambientales en los cargos, según la progresiva sostenibilidad de esta cultura en la entidad
5. Realizar análisis sobre el diapasón de la escala de calificación a tener en cuenta para la evaluación del desempeño individual.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acevedo Suárez**, J.A. (1992). Modelo de evaluación del funcionamiento del sistema productivo. Conferencia Científica Internacional de Ingeniería. ISPJAE.
2. **Acosta**, J. (2002). "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería". Ed. Prentice Hall, Madrid, España.
3. **Aggarwal**, A, **Mitra Thakur**, G. S, (2013). Techniques of Performance Appraisal- A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3, February 2013.
4. **Alemán**, Y. (2010): "Propuesta de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Mención Gestión Hotelera.
5. **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.
6. _____. (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.
7. **Álvarez Santos** (2011). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral aplicación en la universidad de Holguín. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín. Cuba
8. **Armstrong**, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
9. **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.
10. **Ayala Castro**, H. (2003). Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana, Cuba.

11. **Baute Miyares**, Y. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral “Antonio Guiteras” de Matanzas. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
12. **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).
13. **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).
14. **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).
15. **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.
16. **Besseyre des Horts**, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
17. **Boyett**, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380p.
18. **Browne**, A (2014). Intervención de Gaston Alphonso Browne, primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM, en la clausura de la V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana, 8 de diciembre del 2014
19. **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.

20. **Cabrera Ardanás**, M. (2010). Assessment Center. Fundamentos teóricos y aplicación para la evaluación del potencial de competencias (Taller Precertificación Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano).
21. **Capó Pérez**, J.R.; **González Perdigón**, S; **Frías Valdivia**, B; **Milián Castillo**, M. (2010). Una aproximación a la gestión del capital humano en las SUM de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH). Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2010. La Habana.
22. **Carpio**, José Alberto (2005). Evaluación de desempeño. Disponible en <http://www.arearh.com>. [Consulta: 15 enero 2015]
23. **Casanueva Rocha**, C. y otros, (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide 2000. Madrid, España.
24. **Chase**, R. y otros, (2000). Administración de operaciones. (8va edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Santa Fe de Bogotá, D.C, Colombia.
25. **Cherubin**, G. (2012). Perceived Organizational Support and Engagement, Thesis of Master of Science in Organizational Leadership, in Nyack College, New York: Pro Quest LLC.
26. **Chiavenato**, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw Hill,
27. _____ . (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
28. _____ . (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. McGraw-Hill, Colombia.
29. **Chris Obisi**, Ph.D (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9 [92-97]
30. **CIDEC**, (1994). Sistema integral de Gestión de Recursos Humanos, Donastia-San Sebastián, España
31. **Comas Rodríguez**, R., Medina León, A., Nogueira Rivera, D. y Sosa Ibarra, T. I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. Ingeniería Industrial, XXXIV (2).

32. **Conde Pérez, E. M.** (2003). Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles. Aplicaciones en hoteles de la provincia Sancti Spíritus. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
33. **Consejo de Ministros** (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República, CV (41), 241-350.
34. **Cuesta Santos, A** (2014). 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.
35. _____ . (2013). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso, (inédito) enviado a RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo: FECAE.
36. _____ . (2012a). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad, en revista Fórum Empresarial, Vol. 17, Núm. 1, mayo 2012 / pp. 1-30: Universidad de Puerto Rico. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63124039001>. [Consulta: 15 enero 2015]
37. _____ . (2012b): Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación, en Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 17, No. 57, pp.84-96: Universidad del Zulia (LUZ).
38. _____ . (2011). Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano, en RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol.13, No. 40, pp.300-311, julio/septiembre, 2011, São Paulo: FECAE.
39. _____ . (2010a). Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá: ECOE Ediciones.
40. _____ . (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana.
41. _____ . (2006). Tecnología de Gestión de recursos Humanos. La Habana. Cuba. Ed. Academia. 2ª ed. pp. 29, 30.

- 42._____. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- 43.**Cuétara Sánchez, L.** (2000). Modelo de Evaluación de Empresas Transporte Turístico. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana, Cuba.
- 44.**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.
- 45.**Delgado Pérez, E.** (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Holguín.
- 46.**Dessler, G.** (2002). Administración de Personal. Octava edición. Prentice-Hall. México.
- 47.**Desoft; S.A.** (2002). Las Empresas dedicadas a la Gestión Hotelera. Disponible en: <http://www.desoftsa.com>. [Consulta: 10 diciembre 2014]
- 48.**Funzy Chimpolo, J.M; Velázquez Zaldívar, R.** (2010). Los enfoques estratégico, integrado y por procesos en la Gestión del talento humano en universidades angolanas. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2010. La Habana.
- 49.**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/>. [Consulta: 25 enero 2015]
- 50._____. 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/>. [Consulta: 25 enero 2015]
- 51._____. Ministerio de educación, Resolución No. 160/2014: Metodología para la evaluación de los resultados del trabajo del personal docente. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. [Consulta: 25 enero 2015]

- 52._____. Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley No. 116/2013: Código del Trabajo. ISSN 1682-7511. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>. [Consulta: 25 enero 2015]
53. **García Buades, E.** (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
54. **García Fenton, V** (2010). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Ciudad de la Habana.
55. **García Dousat y Reyes Jardinez,** (2010). Metodología para determinar las competencias laborales. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>. [Consulta: 23 marzo 2015]
56. **García Vidal, G** (2006). Contribución Teórico-Profesional para la Administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
57. **Giner Fillol, A. & Ripoll Feliu, V. M.** (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. Revista Universo Contábil, 7(2), 114-129.
58. **Grupo Turismo GAVIOTA S.A.** (2013). Reglamento para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A. Resolución 117/2013.
59. **Harper y Lynch** (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
60. **Hax, Arnold C.** (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.
61. **Hernández Junco, V** (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

62. **Hernández, I.** y otros (2010): "Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial", Revista Ingeniería Industrial, IPSJAE, La Habana, vol. 31, no. 3, 1-10 pp.
63. **Herrera Suárez, G.** (2007). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales en la Empresa Empleadora del Níquel. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín. Cuba.
64. **Kaplan, R** y **Norton, D** (2000). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). GESTION 2000
65. **Leal Cuba, C.E.** (2007). Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
66. **Leyva Del Toro, C.** (2015). 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.
67. **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.
68. **Machado Noa, N.** (2003). Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
69. **Mendoza Soca, L.** (2010). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias. UMCC. Matanzas. Cuba.

70. **Manene**, L.M (2010). Evaluación del desempeño en las organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones>. [Consulta: 26 marzo 2015]
71. **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.
72. **Martínez**, Carlos (1998). "Concepto de evaluación del desempeño". Disponible en <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-125-1> evaluación-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html. [Consulta: 23 marzo 2015]
73. **Medina León**, A. y Nogueira Rivera, D. (2004). Fundamentos para el control de gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Cuba.
74. **Menguzzatto** y **Renau** (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
75. **Mesa Espinosa**, M. A. (1998). Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbosll. Tesis presentada en opción al grado de Master en Dirección, La Habana.
76. **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**, MTSS (2007). Resolución No. 21: "La evaluación del desempeño del trabajador". Ciudad de La Habana, Cuba. p.6.
77. _____. (2005). Resolución No. 8: "Reglamento General sobre Relaciones Laborales", La Habana, 1ro de marzo de 2005.
78. _____. (2006). Resolución No. 28: "Resolución sobre calificadoros de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada". La Habana. Cuba.
79. **Ministerio del Turismo**, MINTUR (2007). Resolución 71: "Evaluación del Desempeño". La Habana. Cuba.
80. **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.

81. **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.
82. **Morales Cartaya**, A. (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
83. **Noda Hernández**, M.E. (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas. Cuba.
84. **Nogueira Rivera**, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
85. **Oficina Nacional de Normalización**, (2007). “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”, NC 3000:2007. 1ra. Ed. Ciudad de La Habana. Cuba.
86. _____. (2007): “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos”, NC 3001:2007, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización, 18 pp.
87. _____. (2005): “Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario”, ISO 9000:2005, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
88. **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.

89. **Partido Comunista de Cuba** (2010): "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.
90. **Pérez Campaña, M.** (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
91. **Pérez Campdesuñer, R.** (2006). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
92. **Pichs Leyva, J.R.** (2007). Metodología para la evaluación del desempeño en la filial clientes de la gerencia territorial de Etecsa en Ciego de Ávila". Tesis en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
93. **Pontifes, A.** (2001). La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los RRHH en las organizaciones. Disponible en <http://www.c-local.gob.mx/ponencias/gro04.htm>. [Consulta: 23 marzo 2015]
94. **Portuondo Pichardo,** (1983). Economía de empresas industriales I, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana
95. **Puchol, L** (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
96. **Quintanilla Pardo, I.** (1991). Recursos humanos y marketing interno. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A., Colección Psicología.
97. **Rampola, E.** (2000). Una entrevista con Daniel Goleman. Disponible en <http://www.portaldelconocimiento.net>. [Consulta: 15 enero 2015]
98. **Rodríguez Travieso, O.** (2005). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para gerentes en el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal. Tesis presentada en opción al Título Máster en Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echeverría", Ciudad de la Habana.

99. **Ruiz-Olalla Corcuera**, M.C. (2002). Gestión de la calidad en el servicio a través de indicadores externos. España. Disponible en <http://www.campus.com/leccion/calidadserv>. [Consulta: 15 enero 2015]
100. **Rodríguez Moreno**, L. (2011). Aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño con indicadores específicos al personal de enfermería de la sala L del Hospital Mario Muñoz Monroy. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
101. **Sablón Rodríguez**, V. M. (2013). Análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencia en el hotel Iberostar Varadero. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
102. **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.
103. **Sánchez Rodríguez**; A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
104. **Soler González**, R. (2010). Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana.
105. **Soltura Laseria**, A (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" de La Habana.
106. _____; Cuesta, A. (2008): "Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional", en revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIX, No.1, 2008, pp.52-56, La Habana: Cujae.

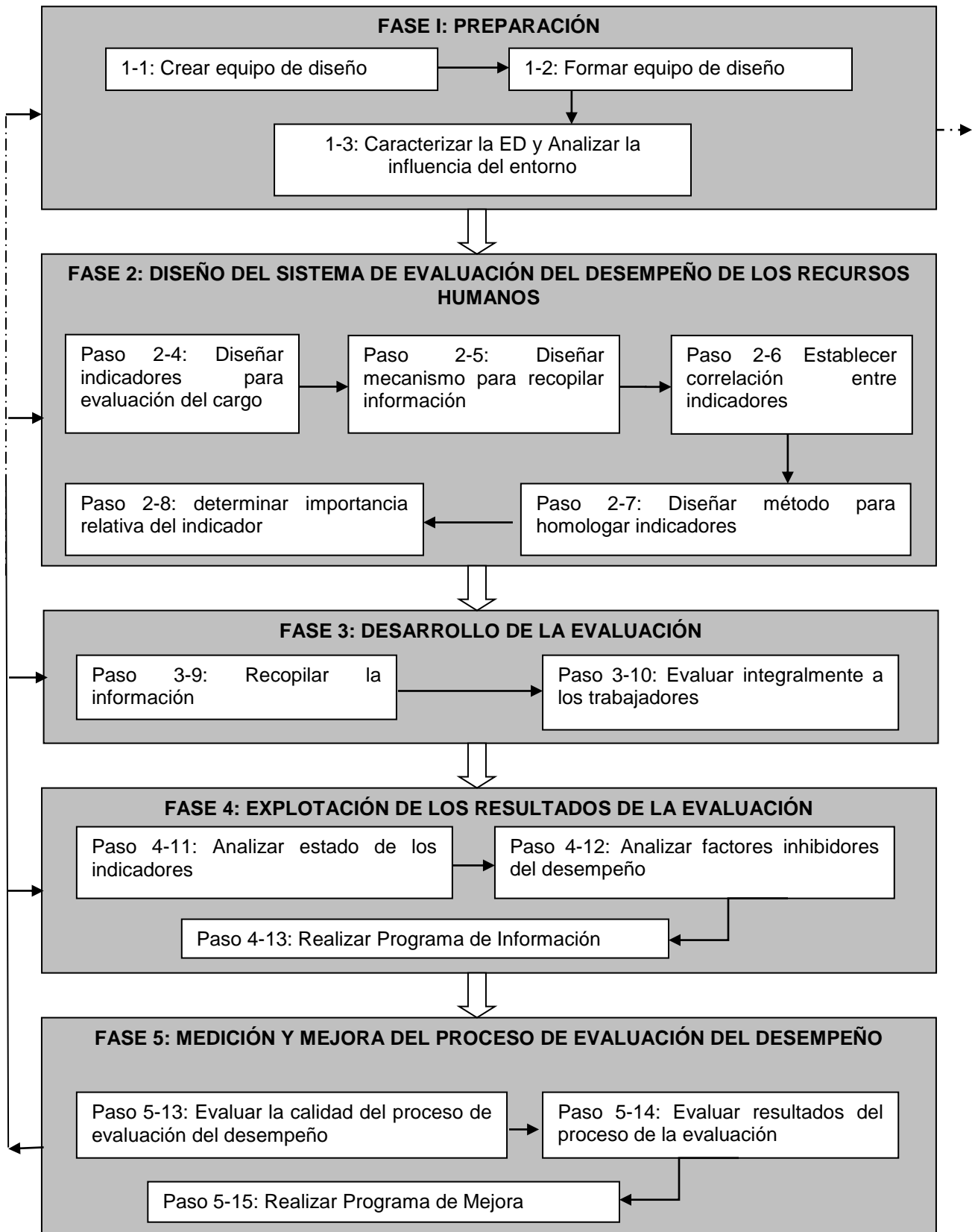
107. **Sotolongo Sánchez, M** (2005). Procedimientos para la Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
108. **Stable Rodríguez, Y** (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto superior de tecnologías y ciencias aplicadas. La Habana, Cuba.
109. **Suárez Mella, R.**, otros (2001). El reto. Editorial Academia, La Habana.
110. **Torriente García, L.** (2008). Propuesta de una metodología para la elaboración de la Evaluación del Desempeño en la Unidad Empresarial de Base de Producción "Antonio Guiteras", de la Central Termoeléctrica de Matanzas. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
111. **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.
112. **Vargas, T.** (2013). Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, La Habana: Universidad de La Habana.
113. **Werther, W.;** **Davis, K.** (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
114. **Zayas Agüero, P** (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

ANEXOS

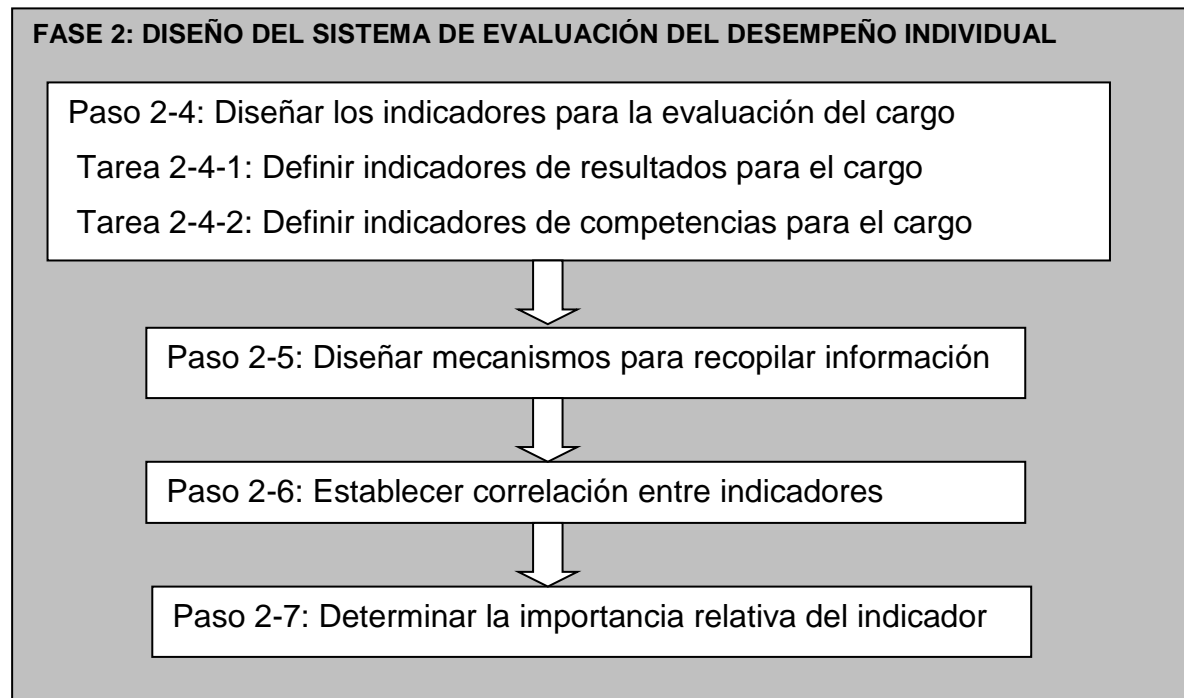
Anexo 1: Resumen de los errores más comunes en la evaluación del desempeño según el criterio de diversos autores

Autores	Errores en la EDRH
Varela Izquierdo (2001)	Efecto halo Tendencia central Efecto recencia Efecto primacia Parcialidad Falta de compromisos Error de similitud o proyección Error de clemencia Criterio único
Woods (2002)	Indulgencia Severidad Tendencia central Novedad Anclaje en el pasado Espejismo
Cuesta Santos (2010)	Efecto halo Tendencia central Polaridad Parcialidad Efecto recencia Efecto primacia Proyección

Anexo 3: Procedimiento para la evaluación del desempeño individual



Anexo 4: Estructura de la Fase 2 del Procedimiento



Anexo 5: Instrumento para definir indicadores de resultados del cargo

Indicadores de resultados	Definición	Unidad de medida
Indicadores de cantidad	Volumen de producción	*
	Clientes atendidos	Cantidad
	Ventas realizadas	MP, MCUC, MT
	Compras realizadas	*
	Inspecciones realizadas	Cantidad
Indicadores de calidad	Satisfacción del cliente	%
	Reclamaciones	Cantidad
	Quejas	Cantidad
	No conformidades identificadas	Cantidad
	Resultados de auditorías	* (Deficiente, Aceptable, Malo)
	Resultados de inspecciones	*
Indicadores de crecimiento y desarrollo	Curso aprobados	Cantidad
	Cursos recibidos	Cantidad
	Nuevas tareas asumidas	MB, B, R, M, *
	Acciones de preparación como reservas	Cantidad
	Procedimiento o normas realizadas	*
	Inventiones generadas	Cantidad, *
	Software elaborados	Cantidad, *

*: Según empresa

Anexo 6. Instrumento para definir indicadores de competencias en el cargo

Indicadores de competencias	Definición	Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo (competencias cognitivas)	Nivel medio superior	Título
	Habilitación en el cargo	Título
	Entrenamiento	Título
	Nivel idiomático	Título
Habilidades requeridas para el cargo (competencias cognitivas)	Operar medios y equipos	Evaluación *
	Clasificar documentación	Evaluación *
	Cierre de operaciones	Evaluación *
	<u>Mise in place</u>	Evaluación *
Valores (competencias volitivas)	Honestidad	Evaluación (B, R,M)*
	Responsabilidad	Evaluación (B, R,M)*
	Laboriosidad	Evaluación (B, R,M)*
Indicadores complementarios de actitud (competencias volitivas)	Ausentismo	Evaluación (B, R,M)*
	Puntualidad	Evaluación (B, R,M)*
	Aprovechamiento de la jornada laboral	Evaluación (B, R,M)*
	Participación	Evaluación (B, R,M)*
	Disposición a asumir nuevas tareas	Evaluación (B, R,M)*
	Disposición a superarse	Evaluación (B, R,M)*
Indicadores perceptuales (competencias volitivas)	Satisfacción laboral	Evaluación (%)
	Compromiso	Evaluación (%)
	Perspectivas	Evaluación (%)

*: Según empresa

Anexo 7: Matriz para recopilar información sobre indicadores de resultados y de competencias

Indicadores de resultados		Fuentes	Frecuencia
1			
2			
3			
4			
...			
...			
n			
Indicadores de competencias		Fuentes	Frecuencia
1			
2			
3			
...			
...			
n			

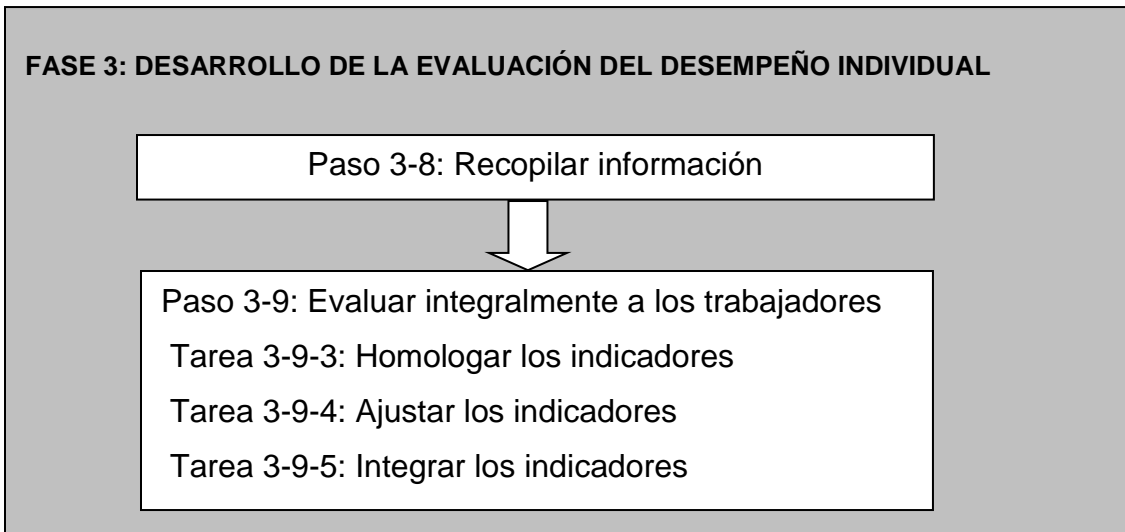
Anexo 8: Instrumento para determinar el nivel de incidencia del cargo en los indicadores de los procesos y la organización

Nivel de análisis	Indicadores	Indicadores del cargo		
		1	...	n
Proceso 1	1	Alto		
	...		Medio	
	n			Bajo
Proceso ...	1			
	...			
	n			
Proceso n	1			
	...			
	n			
Organización	1			
	...			
	n			

Anexo 9: Instrumento para determinar el nivel de incidencia de los factores condicionantes sobre los indicadores del cargo

Nivel de análisis	Indicadores	Indicadores del cargo		
		1	...	n
Condiciones organizativas	1	Alto		
	...		Medio	
	n			Bajo
Condiciones técnicas	1			
	...			
	n			
Condiciones de aseguramiento material	1			
	...			
	n			
Entorno	Variable 1			
	Variable...			
	Variable n			

Anexo 10: Estructura de la Fase 3 del Procedimiento



Anexo 11: Instrumento para homologar indicadores

Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Ed	$Va \geq Ed+5\%$	Superior
...	Ed	$Ed-5\% \leq Va < Ed+5\%$	Aceptable
n	Ed	$Va < Ed-5\%$	Deficiente

Anexo 12: Instrumento para recomendación sobre acciones de ajustes entre los indicadores de los cargos y la correlación con otros indicadores de procesos y organización

Indicadores		Evaluación indicador del cargo	Correlación establecida entre los indicadores de proceso y los del cargo		
			Alta	Media	Baja
Estado indicadores de los procesos y la organización	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento		Mantener
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir		Mantener
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento		Mantener
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		

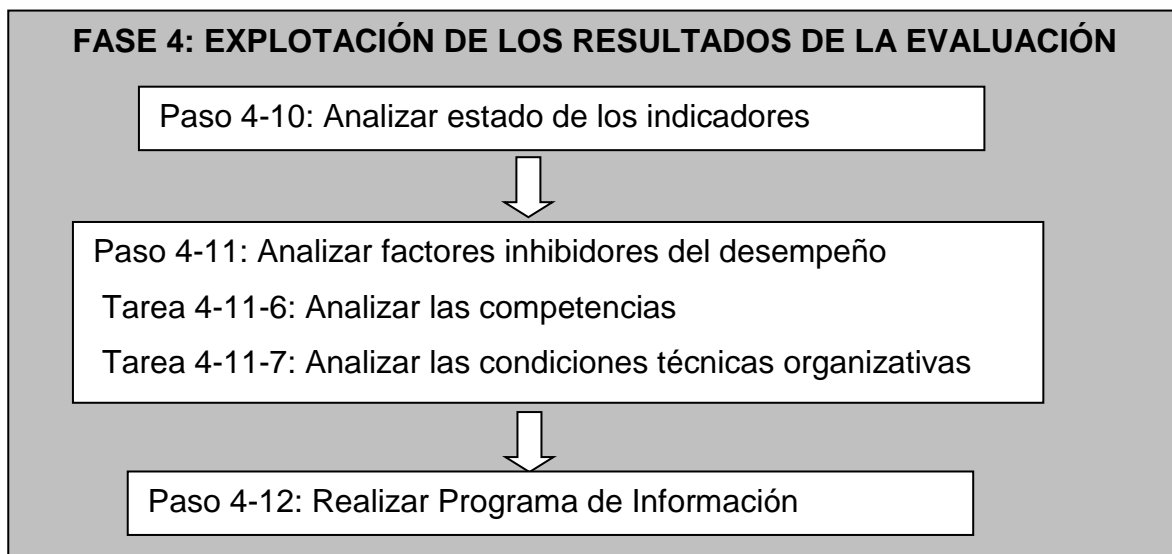
Anexo 13: Instrumento para recomendación sobre acciones de ajuste en los indicadores de los cargos por los factores condicionantes

Indicadores de condiciones y del entorno		Evaluación del cargo	Correlación entre los indicadores de proceso y los del cargo		
			Alta	Media	Baja
Estado de los factores condicionantes	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento	Mantener	
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir	Mantener	
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento	Mantener	
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir	Mantener	
		Deficiente	Mantener		

Anexo 14: Resumen del ajuste de los indicadores

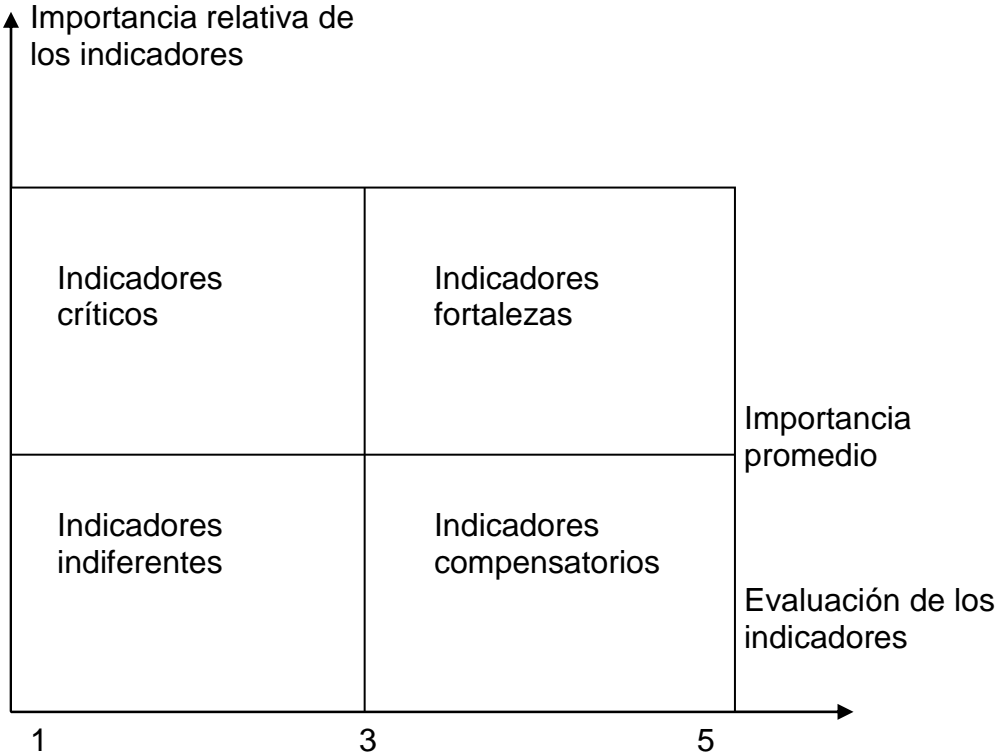
Indicadores del cargo	Evaluación inicial	Indicadores que influye	Tendencia de ajuste	factores condicionantes	Tendencia de ajuste	Evaluación ajustada
1		1				
		...				
		n				
...						
n		1				
		...				
		n				

Anexo 15: Estructura de la Fase 4 del Procedimiento



Anexo 16: Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Modificado de Noda Hernández, 2004



Anexo 17: Encuesta para la evaluación del grado en que los trabajadores perciben que cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo

Elaborado: Leyva del Toro, 2015

Con vistas a evaluar el grado actual en que existen los recursos necesarios para desarrollar el trabajo se aplica la encuesta siguiente. En ella usted deberá evaluar la validez de cada una de las afirmaciones propuestas, otorgándole mayor puntuación en la medida que considere que se acercan más a la realidad de la entidad. Debe otorgar el valor de 0 cuando considere falso, e incrementar el valor a otorgar hasta 5 en caso de ser totalmente cierta la afirmación.

Muchas Gracias.

		Evaluación (1-5)
1	Se conocen las políticas del trabajo establecidas en la organización	
2	Se conocen los objetivos del trabajo establecidos en la organización	
3	Los documentos existentes que orientan cómo desarrollar el trabajo son suficientes	
4	Los documentos existentes están actualizados	
5	Los documentos existentes son necesarios	
6	Los trabajadores dominan lo normado en los documentos	
7	Los trabajadores cumplen con lo normado por los documentos	
8	Los trabajadores disponen de la cantidad de insumos necesarios para desarrollar el trabajo	
9	Los insumos disponible poseen la calidad necesaria	
10	Los insumos se reciben en el momento adecuado	
11	Los trabajadores cuentan con los útiles necesarios para desarrollar el trabajo	
12	Los útiles disponibles poseen la calidad necesaria	
13	Los útiles disponibles existen en la cantidad necesaria	
14	Los trabajadores cuentan con el equipamiento requerido para desarrollar su trabajo	
15	Los equipos disponibles presentan el estado técnico requerido	
16	Los equipos requeridos existen en la cantidad necesaria	
17	Los equipos existentes contribuyen a la existencia de condiciones de trabajo adecuadas	

Anexo 18: Formato para programa de información

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
.n					

Anexo 19: Estructura de la Fase 5 del Procedimiento

FASE 5: MEDICIÓN Y MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Paso 5-13: Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño individual

Tarea 5-13-8: Determinar índice de evaluación

Tarea 5-13-9: Determinar índice de calidad en la evaluación

Tarea 5-13-10: Determinar índice de satisfacción con la evaluación

Tarea 5-13-11: Determinar índice de coherencia en la evaluación



Paso 5-14: Evaluar los resultados en el proceso de evaluación del desempeño individual

Tarea 5-14-12: Determinar índice de cumplimiento de objetivos

Tarea 5-14-13: Determinar índice de satisfacción del cliente

Tarea 5-14-14: Determinar índice de satisfacción laboral

Paso 5-15: Realizar programa de mejora

Anexo 20: Encuesta para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño.

Elaborado: Leyva del Toro, 2015

Con vistas a perfeccionar el sistema de evaluación existente se está aplicando la encuesta siguiente, por lo que su opinión resulta muy valiosa para esta investigación. Por favor responda las siguientes preguntas otorgándole 10 puntos si está totalmente de acuerdo con la afirmación y un punto si la considera totalmente falsa, puede utilizar valores intermedios en función que considere más o menos real la afirmación.

Muchas gracias

	Valor de la afirmación (1-10)
1- La evaluación del desempeño de los trabajadores se corresponde con el desempeño de estos	
2- Los resultados de la evaluación del desempeño se discuten con el evaluado	
3- En el proceso de evaluación del desempeño se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo	
4- La evaluación del desempeño se utiliza para estimular a los mejores trabajadores	
5- La evaluación del desempeño se utiliza para formar a quien lo necesite	
6- Cuando se desarrolla la evaluación del desempeño se tiene en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo	
7- En el momento de ejecutar la evaluación del desempeño se considera la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos de trabajo	
8- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el área	
9- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en la organización	
10- La evaluación del desempeño es satisfactoria	

Anexo 21. Esbozo general del instrumento propuesto para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

Elaborado: Leyva del Toro, 2015

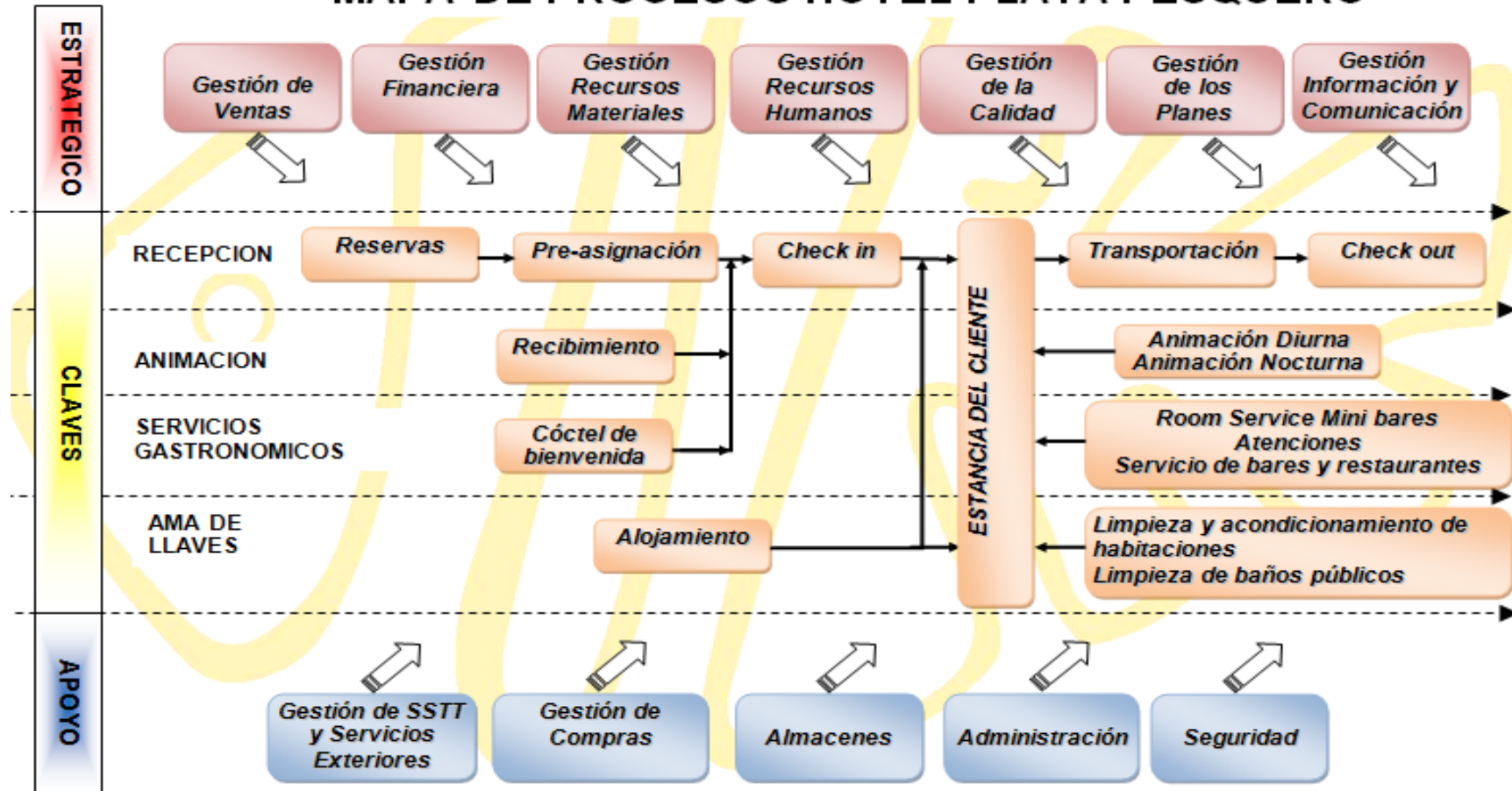
Con vistas a perfeccionar el sistema de evaluación existente se está aplicando la encuesta siguiente, por lo que su opinión resulta muy valiosa para esta investigación. Por favor evalúe el grado de cumplimiento de los objetivos que se mencionan otorgándole 10 puntos si se cumplió a cabalidad y un punto si fue totalmente incumplido, puede utilizar valores intermedios en función que considere más o menos cumplido.

Muchas gracias

No.	Objetivos	Valor de la afirmación (1-10)
1	Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del Hotel, trabajando de conjunto con todos los factores	
2	Dotar a los trabajadores de las condiciones político - morales, la formación técnica - profesional e idiomática requeridas para garantizar el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados para el período	
3	Incrementar la eficiencia y el control económico – financiero respecto al año anterior, logrando una masa de utilidades que permita cumplimentar el plan de aportes y amortizaciones previsto en el plan	
4	Incrementar los niveles de comercialización de los productos y servicios	
5	Lograr una operación eficiente como resultado de un crecimiento sostenido del Índice de Satisfacción de los clientes, apoyándose en la Gestión de la Calidad y mejora oportuna de forma previsoras que garantice una explotación óptima de la instalación	
6	Lograr un incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia en la explotación de los sistemas tecnológicos con que cuentan la Instalación	
7	Lograr elevados niveles de Seguridad y Protección, reduciendo sistemáticamente los hechos delictivos y las pérdidas, así como, la preparación para la defensa	

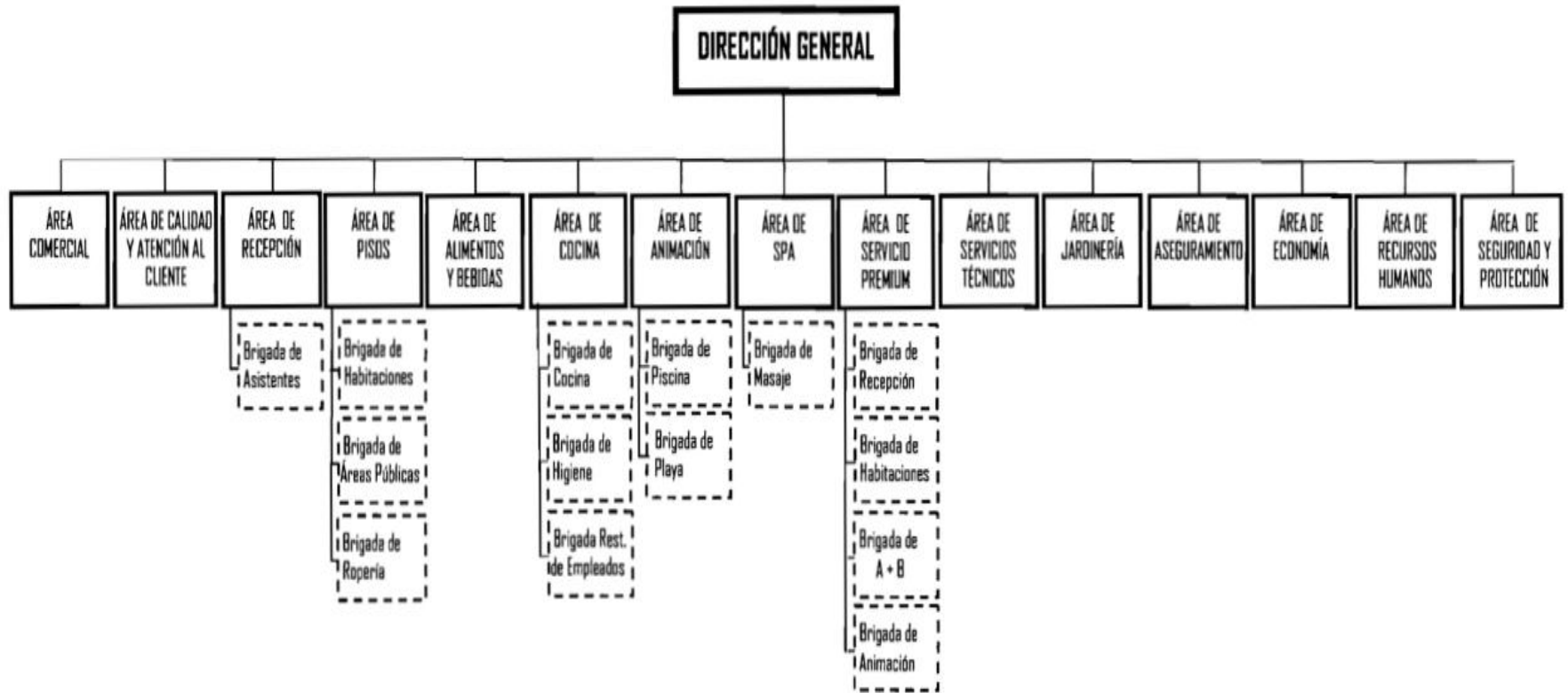
Anexo 22: Mapa de Procesos del Hotel Playa Pesquero

MAPA DE PROCESOS HOTEL PLAYA PESQUERO

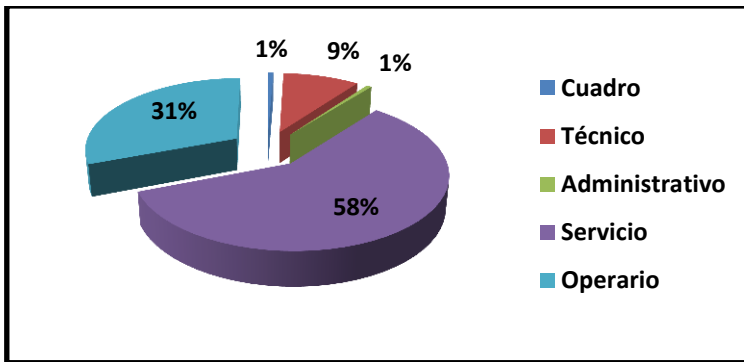


Anexo 23: Estructura Organizativa del Hotel Playa Pesquero

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL PLAYA PESQUERO

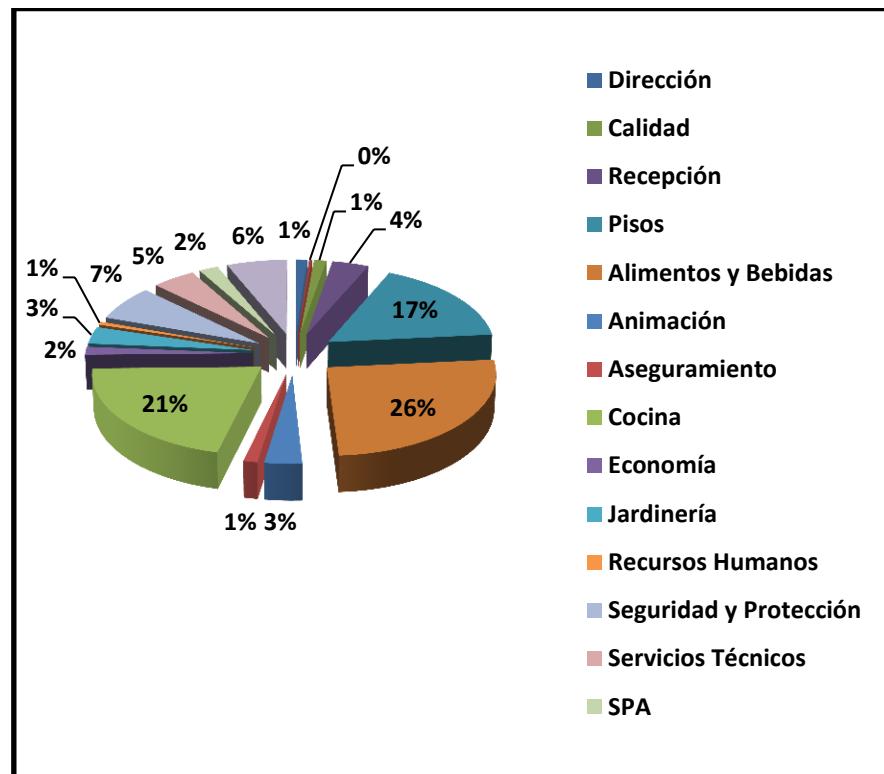


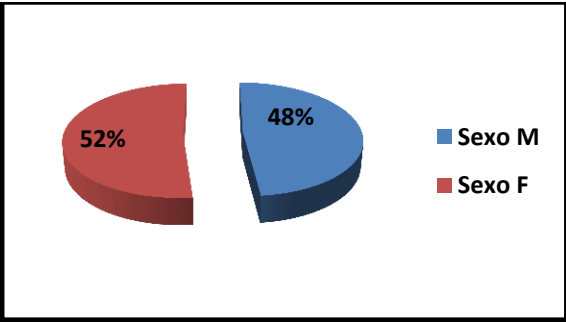
Anexo 24. Caracterización de la fuerza de trabajo en el Hotel Playa Pesquero



Plantilla por Categoría Ocupacional

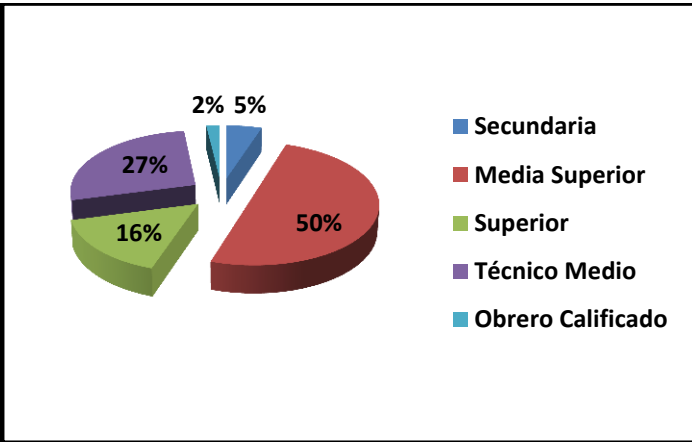
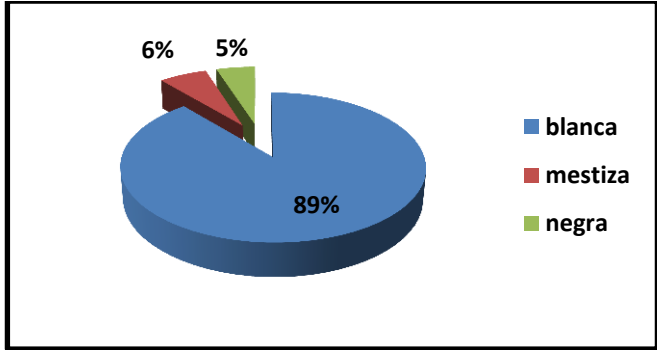
Plantilla por Áreas





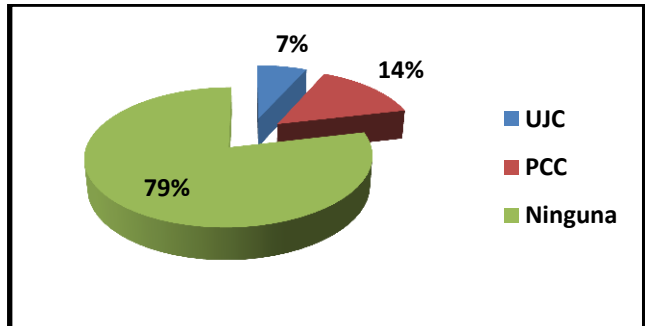
Composición por Sexo

Composición étnica



Composición por nivel de escolaridad

Composición por Militancia



Anexo 25: Análisis de Delphi por rondas para definir indicadores del cargo de cocinero

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 ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉
Demostración práctica idiomática	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Entrenamiento o curso de habilitación	X	-	X	X	-	X	X	-	X
Dominio de los estándares de servicio	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Dominio de cocina internacional y nacional	-	X	-	X	-	-	-	X	-
Dominio de las normas de higiene	-	-	X	-	-	X	-	-	-
Saber decorar los platos	X	-	-	-	X	X	-	-	-
Conocer y saber elaborar los alimentos.	-	-	-	X	-	X	X	-	-
Capacidad de respuesta	X	X	X	-	-	X	X	X	-
Rapidez en análisis y toma de decisiones	-	X	-	-	X	-	-	-	X
Solución de problemas ocasionales	X	-	-	X	-	-	-	X	X
Resistencia física y a la presión	-	X	-	-	-	-	-	-	X
Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones	X	-	X	-	-	X	-	-	-
Nivel de concentración y atención	X	X	-	-	X	-	X	-	X
Actitud positiva ante el cambio	-	X	X	-	X	-	-	X	-
Mise in place	X	X	-	X	-	X	X	-	X
Organización del puesto de trabajo	-	-	X	X	X	-	-	-	X
Control de los medios utilizados	X	X	X	-	X	-	X	X	-
Cumplimiento contenido de trabajo	X	X	X	X	X	-	X	X	X
Cump. costos y planes gastos	X	-	X	X	X	X	-	-	X
Cump. del consum. percáp. clientes	X	X	-	-	X	-	-	X	-
Quejas y reclamaciones	X	X	X	-	-	X	X	-	X
Resultados auditorías, inspecciones	-	X	X	-	-	X	X	X	-
Nivel satisfacción del cliente	X	X	X	-	X	X	X	-	X
Cumplimiento estándares de servicio	X	X	-	X	X	-	X	X	-
Cursos recibidos	X	-	X	-	-	X	X	X	X
Participación en Fóruns	X	X	-	-	X	X	-	X	-
Autopreparación	X	X	X	X	-	-	X	X	X
Honestidad	-	X	X	X	X	-	-	X	X
Honradez	X	-	-	-	X	X	-	-	-
Integridad moral	X	-	X	X	-	-	-	X	-
Confiabilidad	-	X	-	-	X	-	X	-	-

Laboriosidad	X	-	X	X	-	-	-	X	-
Trabajo en equipo	-	X	X	-	-	X	-	-	X
Sentido de pertenencia	X	X	X	-	X	-	X	X	X
Ética profesional	X	-	X	X	-	-	X	-	-
Motivación	-	-	X	-	X	X	X	X	-
Responsabilidad	X	X	X	-	-	X	X	X	-
Disposición a asumir nuevas tareas	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Disciplina laboral	X	X	X	X	X	-	-	X	X
Asistencia y puntualidad	X	X	X	-	X	X	-	-	X
Buen porte y aspecto	X	X	-	X	-	X	X	X	-
Cuidado de la propiedad social	-	-	X	X	X	X	-	X	-
Relaciones Interpersonales	X	X	X	-	X	X	X	-	X
Satisfacción laboral	X	-	X	X	X	-	-	X	X
Compromiso	X	X	-	X	-	X	X	-	-
Perspectivas	-	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.

R/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	
Demostración práctica idiomática				N						89
Entrenamiento o curso de habilitación		N						N		78
Dominio de los estándares de servicio										100
Dominio de cocina internacional y nacional	N		N			N	N		N	44
Dominio de las normas de higiene	N	N			N			N		56
Saber decorar los platos		N	N	N			N			56
Conocer y saber elaborar los alimentos.	N		N		N			N	N	44
Capacidad de respuesta				N						89
Rapidez en análisis y toma de decisiones	N		N	N		N	N	N		33
Solución de problemas ocasionales	N	N	N		N	N	N		N	22
Resistencia física y a la presión	N		N	N	N	N	N	N	N	11
Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones		N		N	N			N		56
Nivel de concentración y atención			N	N		N		N		56
Actitud positiva ante el cambio	N			N		N	N	N		44

Mise in place			N					N		78
Organización del puesto de trabajo	N	N		N		N	N	N		33
Control de los medios utilizados				N		N	N		N	56
Cumplimiento contenido de trabajo						N				89
Cump. costos y planes gastos		N					N			78
Cump. del consum. percáp. clientes		N	N	N		N			N	44
Quejas y reclamaciones		N		N		N		N		56
Resultados auditorías, inspecciones	N		N		N		N		N	44
Nivel satisfacción del cliente								N		89
Cumplimiento estándares de servicio	N		N		N		N			56
Cursos recibidos				N	N					78
Participación en Fóruns			N				N		N	67
Autopreparación						N				89
Honestidad	N					N				78
Honradez		N	N	N			N	N	N	33
Integridad moral		N			N	N	N			56
Confiabilidad	N		N	N		N		N		44
Laboriosidad		N		N	N		N	N	N	33
Trabajo en equipo	N			N	N			N		56
Sentido de pertenencia				N		N				78
Ética profesional		N			N	N		N		56
Motivación	N	N		N		N			N	44
Responsabilidad			N	N	N		N			56
Disposición a asumir nuevas tareas			N			N		N		67
Disciplina laboral							N			89
Asistencia y puntualidad				N		N	N	N		56
Buen porte y aspecto			N		N	N			N	56
Cuidado de la propiedad social	N	N				N	N		N	44
Relaciones Interpersonales	N		N	N	N		N	N		33
Satisfacción laboral						N				89
Compromiso			N		N			N	N	56
Perspectivas	N					N		N		67

Anexo 26: Análisis de Delphi por rondas para definir indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

Primera ronda: ¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de especialista en gestión de la calidad?

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

Indicadores del cargo	Expertos (E)								
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉
Demostración práctica idiomática	X	-	X	-	X	X	-	X	X
Nivel Superior	X	X	X	X	-	X	X	-	X
Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Comunicación efectiva	-	X	-	X	X	X	-	X	-
Transmisión de conocimientos	-	-	X	-	-	X	-	-	X
Capacidad de respuesta	X	-	X	-	X	X	-	X	X
Rapidez en análisis y toma de decisiones	-	-	-	X	-	X	X	-	-
Solución de problemas ocasionales	X	X	X	-	-	-	X	X	-
Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones	-	X	-	-	X	X	-	X	X
Nivel de concentración y atención	X	-	-	X	-	-	-	X	X
Actitud positiva ante el cambio	-	X	-	X	X	-	X	-	X
Gestionar herramientas de mediciones de la calidad	X	-	X	X	X	X	-	X	-
Cumplimiento contenido de trabajo	X	X	-	-	X	X	X	-	X
Cump. costos y planes gastos	-	X	X	-	X	-	-	X	-
Cumplimiento plan inspecciones internas	X	X	X	X	X	X	X	-	X
Nivel satisfacción del cliente	X	-	X	X	X	-	X	-	X
Quejas y reclamaciones	X	X	X	-	X	-	X	X	-
Resultados auditorías, inspecciones	X	X	X	X	X	-	X	X	X
Cumplimiento estándares de calidad	X	-	X	X	-	X	-	-	X
Cursos recibidos	X	X	-	-	X	X	-	X	-
Participación en Eventos	X	X	X	-	-	X	X	-	X
Autopreparación	-	X	X	-	-	X	X	X	-
Honestidad	X	-	X	-	X	-	-	-	X
Honradez	X	X	-	X	X	-	X	-	-
Integridad moral	X	-	X	-	-	X	X	X	X
Confiabilidad	X	X	-	-	X	X	-	X	-
Laboriosidad	X	X	X	-	-	-	X	X	X
Trabajo en equipo	-	X	X	X	X	-	-	X	X
Sentido de pertenencia	X	X	-	-	X	X	X	X	-

Ética profesional	X	X	X	X	-	X	-	X	X
Motivación	-	X	-	-	X	-	X	-	-
Responsabilidad	X	-	X	X	-	X	-	X	-
Disposición a asumir nuevas tareas	-	X	X	X	-	X	X	-	X
Disciplina laboral	X	X	X	-	X	-	X	X	X
Asistencia y puntualidad	X	-	X	X	-	-	X	-	-
Buen porte y aspecto	-	-	X	-	X	X	X	X	-
Cuidado de la propiedad social	X	X	-	-	-	X	X	X	-
Relaciones Interpersonales	X	X	-	X	X	-	X	X	X
Satisfacción laboral	X	X	X	X	X	-	-	X	X
Compromiso	X	X	-	-	X	X	-	-	X
Perspectivas	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.

R/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	
Demostración práctica idiomática		N					N			78
Nivel Superior					N					89
Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones						N				89
Comunicación efectiva			N				N		N	67
Transmisión de conocimientos	N	N		N	N		N	N		33
Capacidad de respuesta		N					N			78
Rapidez en análisis y toma de decisiones	N	N	N		N					56
Solución de problemas ocasionales				N	N	N		N	N	44
Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones	N		N	N			N			56
Nivel de concentración y atención		N	N		N	N	N			44
Actitud positiva ante el cambio	N		N			N		N		56
Gestionar herramientas de mediciones de la calidad		N		N	N		N		N	44
Cumplimiento contenido de trabajo			N							89
Cump. costos y planes gastos	N			N		N				67
Cumplimiento plan inspecciones internas		N	N		N	N				56
Nivel satisfacción del cliente										100
Quejas y reclamaciones	N		N	N		N				56
Resultados auditorías, inspecciones	N	N		N	N	N		N		33

Cumplimiento estándares de calidad		N			N	N	N	N		44
Cursos recibidos			N	N			N			67
Participación en Eventos				N	N			N		67
Autopreparación				N	N					78
Honestidad		N		N		N	N	N		44
Honradez		N	N		N	N		N	N	33
Integridad moral		N		N	N		N			56
Confiabilidad			N	N			N		N	56
Laboriosidad				N	N	N	N	N		44
Trabajo en equipo	N					N	N		N	56
Sentido de pertenencia			N	N						78
Ética profesional					N					89
Motivación	N		N	N		N		N	N	33
Responsabilidad		N			N		N		N	56
Disposición a asumir nuevas tareas	N				N			N		67
Disciplina laboral	x			N		N				78
Asistencia y puntualidad	N	N			N	N		N		44
Buen porte y aspecto	N	N		N					N	56
Cuidado de la propiedad social			N	N	N	N	N		N	33
Relaciones Interpersonales	N		N			N	N	N		44
Satisfacción laboral						N				89
Compromiso			N	N	N		N	N		44
Perspectivas			N		N				N	67

Anexo 27: Indicadores de resultados para el cargo de cocinero

Indicadores de resultados	No.	Definición	Unidad de medida
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	MB, B, R, M
	2	Cump. indicadores de costos y gastos (CCG)	%
Indicadores de Calidad	3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	%
Indicad. de Crecimiento y Desarrollo	4	Cursos recibidos (CR)	Cantidad
	5	Participación en Fóruns (PF)	Cantidad
	6	Autopreparación (AUT)	MB, B, R, M

Anexo 28: Indicadores de resultados para el cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicadores de resultados	No.	Definición	Unidad de medida
Indicadores de Cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	MB, B, R, M
	2	Cump. indicadores de costos y gastos (CCG)	MP, CUC
Indicadores de Calidad	3	Índice de satisfacción del cliente (NSC)	-
Indicad. de Crecimiento y Desarrollo	4	Cursos recibidos (CR)	Cantidad
	5	Participación en Eventos (PE)	Cantidad
	6	Autopreparación (AUT)	MB, B, R, M

Anexo 29: Definición de los indicadores de resultados del cargo de cocinero

Indicador de resultado	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Cumplimiento en el período de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cuantitativo, y en correspondencia se tomarán en consideración etc.	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de trabajo individual -Incidencias del área de control y auditoría -Incidencias detectadas en controles sorpresivos -Quejas de clientes internos y externos referentes a operatividad y calidad del servicio o producto -Incumplimiento en tiempo de las tareas asignadas -Correspondencia entre los diferentes parámetros de la elaboración – temperatura y presentación.
Cump. indicadores de costos y gastos (CCG)	Cumplimiento de los planes de gasto y ahorro de los recursos materiales utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de presupuesto de gastos y costos, materiales, consumo percápitas por clientes, etc. -Tener ahorro y cumplimiento del plan de los portadores energéticos.
Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del servicio respecto a sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto al servicio de comida -Quejas y reclamaciones -Calidad de los platos ofrecidos -Cumplimiento de los estándares de servicio
Cursos recibidos (CR)	Cantidad de cursos de capacitación y formación que recibe el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados alcanzados durante el curso -Disposición
Participación en Fóruns (PF)	Cantidad de fóruns o eventos en que participa el trabajador que se desarrollan a distintos niveles para exponer los resultados de su trabajo, pudiera ser la presentación de un nuevo plato	<ul style="list-style-type: none"> -Participación voluntaria como mínimo en 1 evento anual -Premios o menciones recibidas
Autopreparación (AUT)	Preparación individual de cada trabajador, aprendizaje permanente y adquisición de nuevos conocimientos, trabajo que realiza por superarse y buscar la información adecuada y acorde a la estrategia de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Desempeño durante la jornada laboral -Resultados en controles e inspecciones

Anexo 30: Definición de los indicadores de resultados del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicador de resultado	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Cumplimiento en el período de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de tareas diarias y periódicas asignadas al cargo -Incidencias del área de control y auditoría -Incidencias detectadas en controles sorpresivos -Quejas de clientes referentes a los servicios que reciben en el hotel -Incumplimientos de las normas para la categoría hotelera
Cump. indicadores de costos y gastos (CCG)	Cumplimiento de los planes de gasto y ahorro de los recursos materiales utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de presupuesto de gastos y costos, materiales de oficina, etc. -Tener ahorro y cumplimiento del plan de los portadores energéticos
Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos de los servicios respecto a sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto al a los servicios que brinda el hotel -Quejas y reclamaciones -Calidad de todos los servicios que brinda el hotel
Cursos recibidos (CR)	Cantidad de cursos de capacitación y formación que recibe el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> -Resultados alcanzados durante el curso -Disposición a cursar los cursos asignados
Participación en Eventos (PE)	Cantidad de fórums o eventos en que participa el trabajador que se desarrollan a distintos niveles para exponer los resultados de su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Participación voluntaria como mínimo en 1 evento anual -Premios o menciones recibidas
Autopreparación (AUT)	Preparación individual de cada trabajador, aprendizaje permanente y adquisición de nuevos conocimientos, trabajo que realiza por superarse y buscar la información adecuada y acorde a la estrategia de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Desempeño durante la jornada laboral -Resultados en controles e inspecciones

Anexo 31: Indicadores de competencias para el cargo de cocinero

Indicadores de competencias	Definición		Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo (competencias cognitivas)	1	Demostración práctica idiomática (DPI)	Título
	2	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Título
	3	Dominio de los estándares de servicio (DES)	Evaluación (MB,B,R,M)
Habilidades requeridas para el cargo (competencias cognitivas)	4	Capacidad de respuesta (CRP)	Evaluación (MB,B,R,M)
	5	Mise in place (MIP)	Evaluación (MB,B,R,M)
Valores (competencias volitivas)	6	Honestidad (H)	Evaluación (MB,B,R,M)
	7	Sentido de pertenencia (SP)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores complementarios de actitud (competencias volitivas)	8	Disposición a asumir nuevas tareas (DANT)	Evaluación (MB,B,R,M)
	9	Disciplina laboral (DL)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores perceptuales (competencias volitivas)	10	Satisfacción laboral (SL)	Evaluación %
	11	Perspectivas (P)	Evaluación %

Anexo 32: Indicadores de competencias para el cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicadores de competencias	Definición		Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo (competencias cognitivas)	1	Demostración práctica idiomática (DPI)	Título
	2	Nivel Superior (NS)	Título
	3	Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones (CSGCL)	Entrevista
Habilidades requeridas para el cargo (competencias cognitivas)	4	Comunicación efectiva (CE)	Evaluación (MB,B,R,M)
	5	Capacidad de respuesta (CRP)	Evaluación (MB,B,R,M)
Valores (competencias volitivas)	6	Sentido de pertenencia (SP)	Evaluación (MB,B,R,M)
	7	Ética profesional (EP)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores complementarios de actitud (competencias volitivas)	8	Disposición a asumir nuevas tareas (DANT)	Evaluación (MB,B,R,M)
	9	Disciplina laboral (DL)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores perceptuales (competencias volitivas)	10	Satisfacción laboral (SL)	Evaluación %
	11	Perspectivas (P)	Evaluación %

Anexo 33: Definición de los indicadores de competencia del cargo de cocinero

Indicador de competencia	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Demostración práctica idiomática (DPI)	Dominio y habilidades de idioma requeridas para el cargo por el trabajador para desempeñar sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio idiomas extranjeros (como mínimo 1) Nivel 1 -Dominio en idioma extranjero del lenguaje técnico -Empleo de lenguaje verbal y no verbal, -Comunicación de la imagen de la instalación -Forma de expresión clara y fácil con adultos y niños con un buen tono de voz, cuidado de experiencias y gestos -Hablar con fluidez y sin tartamudeos que demuestren nerviosismo.
Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Conocimientos básicos que debe tener el trabajador, adquiridos durante el curso	<ul style="list-style-type: none"> -Título -Saber elaborar alimentos
Dominio de los estándares de servicio (DES)	Conocimientos que debe tener el trabajador sobre todas las normas y requisitos establecidos para prestar un buen servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio cocina nacional e internacional -Dominio de las normas de higiene -Conocimientos de elaboración de alimentos -Decoración de los platos -Dominio de las fichas técnicas y normas de consumo de cada plato -Cumplimiento de estándares de calidad, en encuestas internas y de turoperadores -Calidad de los alimentos, desde el punto de vista gastronómico, nutricional e higiénico.
Capacidad de respuesta (CRP)	Rapidez y agilidad que posee el trabajador para responder y realizar las funciones otorgadas	<ul style="list-style-type: none"> -Solución a problemas ocasionales -Resistencia física y a la presión -Rapidez en análisis y toma de decisiones -Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones -Nivel de concentración y atención -Actitud positiva ante el cambio
Mise in place (MIP)	Organización, que debe realizar el trabajador, del puesto de trabajo e insumos a utilizar antes de comenzar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de las condiciones para la elaboración de diferentes tipos de alimentos -Realización de elaboraciones intermedias y otras de las montas y de las partidas en las áreas caliente o fría, correspondientes a la cocina, realizando previamente, preparación

		de la materia prima -Control de los medios que utiliza
Honestidad (H)	Valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado, tanto en su forma de pensar y de actuar	-Hechos como introducción de mercancías, extracción de productos, no información de incidentes u ocultar situaciones del área o la entidad.
Sentido de pertenencia (SP)	Forma en que el trabajador se siente parte de la organización y defiende sus intereses al participar de manera efectiva en la solución de problemas y la toma de decisiones de la misma.	-Anteposición y conciliación de los intereses de la organización y de su trabajo a los propios -Identificación con los intereses de la organización -Consideración de su desempeño como importante para la valoración propia
Disposición a asumir nuevas tareas (DANT)	Disposición del trabajador a realizar otras tareas asignadas aparte de su contenido de trabajo.	-Disposición a enfrentar el cambio -Disposición a realizar otras funciones que sean necesarias
Disciplina laboral (DL)	Comportamiento del trabajador durante su jornada laboral	-Asistencia y puntualidad -Cumplimiento del horario de trabajo -Cumplimiento del Reglamento Disciplinario. -Porte y aspecto -Cuidado de la propiedad social -Relaciones con el resto del colectivo -Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones
Satisfacción laboral (SL)	Necesidades del trabajador y conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.	-Recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas colaboradores -Utilización de conocimientos, habilidades y experiencias en la realización del trabajo -Existencia de los medios necesarios (instrumental, equipos, materiales) para el desarrollo del trabajo
Perspectivas (P)	Percepción o esperanzas que posee el trabajador de alcanzar un status superior	-Ser parte de la reserva de cuadros -Superación a través de cursos de capacitación -Asumir cargos de jefe de brigada

Anexo 34: Definición de los indicadores de competencia del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicador de competencia	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Demostración práctica idiomática (DPI)	Dominio y habilidades de idioma requeridas para el cargo por el trabajador para desempeñar sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio idiomas extranjeros (como mínimo 1) -Empleo de lenguaje verbal y no verbal, -Comunicación de la imagen de la instalación -Forma de expresión clara y fácil con adultos y niños con un buen tono de voz, cuidado de experiencias y gestos --Hablar con fluidez y sin tartamudeos que demuestren nerviosismo.
Nivel Superior (NS)	Nivel de escolaridad adquirido por el trabajador, ser graduado universitario	-Título de graduado de Nivel Superior
Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones (CSGCL)	Conocimientos que debe tener el trabajador sobre Gestión de la Calidad, así como las normas y leyes que la rigen	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos sobre las Normas ISO 9000 -Conocimientos sobre herramientas para la medición de la calidad
Comunicación efectiva (CE)	Habilidad que posee el trabajador para transmitir mensajes comprensibles que favorezcan la realización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Intercambio de modo favorable con interlocutores -Empleo de un buen tono de voz, cuidado de sus experiencias y gestos, facilitación del diálogo y la escucha, adaptación de mensajes y expresiones corporales a las características de la audiencia
Capacidad de respuesta (CRP)	Rapidez y agilidad que posee el trabajador para responder y realizar las funciones otorgadas	<ul style="list-style-type: none"> -Solución a problemas ocasionales -Resistencia a la presión -Rapidez en análisis y toma de decisiones -Agilidad y creatividad en el desempeño de sus funciones -Nivel de concentración y atención -Actitud positiva ante el cambio
Sentido de pertenencia (SP)	Forma en que el trabajador se siente parte de la organización y defiende sus intereses al participar de manera efectiva en la solución de problemas y la toma de decisiones de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> -Anteposición y conciliación de los intereses de la organización y de su trabajo a los propios -Identificación con los intereses de la organización -Consideración de su desempeño como importante para la valoración propia

<p>Ética profesional (EP)</p>	<p>Cualidades que debe tener el trabajador, actos que realiza de modo consciente y libre, siendo coherente con sus valores personales. Valoración de puntos de vista diferentes, admisión pública de sus errores, enfrentamiento de las conductas poco éticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Es honrado y honesto, con una buena imagen exterior personal, -Es discreto, amable, simpático, cordial, responsable, creativo, flexible, tolerante, optimista, entusiasta, tenaz y perseverante como parte de su Integridad moral y confiabilidad -Posee amor y gusto por su trabajo -Expresa mediante su palabra la garantía del precio, el plazo de entrega y la calidad servicio que presta
<p>Disposición a asumir nuevas tareas (DANT)</p>	<p>Disposición del trabajador a realizar otras tareas asignadas aparte de su contenido de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Disposición a enfrentar el cambio -Disposición a realizar otras funciones que sean necesarias
<p>Disciplina laboral (DL)</p>	<p>Comportamiento del trabajador durante su jornada laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Asistencia y puntualidad -Cumplimiento del horario de trabajo -Cumplimiento del Reglamento Disciplinario. -Porte y aspecto -Cuidado de la propiedad social -Relaciones con el resto del colectivo -Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones
<p>Satisfacción laboral (SL)</p>	<p>Necesidades del trabajador y conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas colaboradores -Utilización de conocimientos, habilidades y experiencias en la realización del trabajo -Existencia de los medios necesarios (instrumental, equipos, materiales) para el desarrollo del trabajo
<p>Perspectivas (P)</p>	<p>Percepción o esperanzas que posee el trabajador de alcanzar un status superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ser parte de la reserva de cuadros -Superación a través de cursos de capacitación -Asumir cargos de jefe de brigada

Anexo 35: Mecanismo para recopilar información sobre indicadores de resultados y de competencias del cocinero

Indicadores de resultados		Fuentes	Frecuencia
1	Cumplimiento contenido de trabajo	Registro Supervisor, Técnica 360°	Mensual
2	Cump. indicadores de costos y gastos	Registro económico	Mensual
3	Nivel satisfacción del cliente	Dpto. Calidad, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
4	Cursos recibidos	Dpto. GCH	Anual
5	Participación en Fóruns	Dpto. GCH	Anual
6	Autopreparación	Técnica 360°	Mensual
Indicadores de competencias		Fuentes	Frecuencia
1	Demostración práctica idiomática	Expediente laboral, Técnica 360°	Mensual
2	Entrenamiento o curso de habilitación	Expediente laboral	Anual
3	Dominio de los estándares de servicio	Expediente laboral, Técnica 360°	Semestral
4	Capacidad de respuesta	Técnica 360°	Mensual
5	Mise in place	Técnica 360°	Mensual
6	Honestidad	Técnica 360°	Mensual
7	Sentido de pertenencia	Encuesta	Semestral
8	Disposición a asumir nuevas tareas	Técnica 360°	Mensual
9	Disciplina laboral	Técnica 360°	Mensual
10	Satisfacción laboral	Encuesta	Trimestral
11	Perspectivas	Encuesta	Trimestral

Anexo 36: Mecanismo para recopilar información sobre indicadores de resultados y de competencias del especialista en gestión de la calidad

Indicadores de resultados		Fuentes	Frecuencia
1	Cumplimiento contenido de trabajo	Registro Supervisor, Técnica 360°	Mensual
2	Cump. indicadores de costos y gastos	Registro económico	Mensual
3	Nivel satisfacción del cliente	Dpto. Calidad, Libro de clientes, Encuesta	Mensual
4	Cursos recibidos	Dpto. RRHH	Anual
5	Participación en Eventos	Dpto. RRHH	Anual
6	Autopreparación	Técnica 360°	Mensual
Indicadores de competencias		Fuentes	Frecuencia
1	Demostración práctica idiomática	Expediente laboral, Técnica 360°	Mensual
2	Nivel Superior	Expediente laboral	Anual
3	Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones	Entrevista de trabajo Técnica 360°	Semestral
4	Comunicación efectiva	Técnica 360°	Mensual
5	Capacidad de respuesta	Técnica 360°	Mensual
6	Sentido de pertenencia	Encuesta	Semestral
7	Ética profesional	Técnica 360°	Mensual
8	Disposición a asumir nuevas tareas	Técnica 360°	Mensual
9	Disciplina laboral	Técnica 360°	Mensual
10	Satisfacción laboral	Encuesta	Trimestral
11	Perspectivas	Encuesta	Trimestral

Anexo 37: Nivel de incidencia de los indicadores del cargo de cocinero en los indicadores de los procesos y la organización

Indicadores de resultados del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de resultados (alta-media-baja)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PF	AUT
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RPIL)	a	m	a	m	m	m
	% de Ocupación (O)	m	b	a	b	b	m
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	b	b	m	m	b	m
	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	m	b	b	a	b	b
	Satisfacción laboral (SL)	b	b	b	m	m	b
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	a	b	a	m	b	m
	Quejas y reclamaciones (QR)	a	b	a	b	b	m
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	a	m	b	b	b	m
	Calidad del servicio prestado (CSP)	a	m	a	a	m	a
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	m	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	a	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	a	b	m	m	b	m
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	a	a	b	m	b	m
	Utilidad (U)	a	a	a	m	b	m

Indicadores de competencia del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de competencia (alta-media-baja)				
		Conocimientos			Habilidades requeridas	
		DPI	EH	DES	CRP	MIP
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RPIL)	m	m	a	m	m
	% de Ocupación (O)	b	b	m	b	b
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	b	b	m	b	b
	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	b	b	b	b	b

	Satisfacción laboral (SL)	b	b	b	b	b
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	a	m	a	a	m
	Quejas y reclamaciones (QR)	a	m	a	a	m
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	m	m	m	a	m
	Calidad del servicio prestado (CSP)	a	m	a	a	a
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	b	b	m	b	b
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	b	b	b	b	b
	Utilidad (U)	b	b	m	b	b

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de competencia (alta-media-baja)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		H	SP	DANT	DL	SL	P
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RP II)	b	a	m	m	a	m
	% de Ocupación (O)	b	b	b	b	b	b
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	b	b	b	m	m	m
	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	b	m	m	b	b	m
	Satisfacción laboral (SL)	b	m	b	b	a	m
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	m	a	m	a	m	m
	Quejas y reclamaciones (QR)	m	m	m	a	m	b
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	b	m	a	m	m	b
	Calidad del servicio prestado (CSP)	m	a	a	a	a	m
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	b	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	b	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	m	b	b	b	m	m
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	m	m	b	b	m	b
	Utilidad (U)	m	m	b	b	m	m

Anexo 38: Nivel de incidencia de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad en los indicadores de los procesos y la organización

Indicadores de resultados del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de resultados (alta-media-baja)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PE	AUT
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	a	m	a	m	m	a
	% de Ocupación (O)	b	b	m	b	b	m
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	a	m	m	m	b	a
	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	m	b	b	a	b	b
	Satisfacción laboral (SL)	b	b	b	m	m	b
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	a	b	a	m	b	m
	Quejas y reclamaciones (QR)	a	b	a	m	b	m
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	a	m	b	m	b	m
	Calidad del servicio prestado (CSP)	a	m	a	a	m	a
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	m	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	b	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	a	b	a	m	b	m
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	m	a	m	m	b	m
	Utilidad (U)	a	a	a	m	b	m

Indicadores de competencia del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de competencia (alta-media-baja)				
		Conocimientos			Habilidades requeridas	
		DPI	NS	CSGCL	CE	CRP
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	m	m	a	b	a
	% de Ocupación (O)	b	b	b	b	b
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	b	m	a	m	m

	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	b	b	b	b	b
	Satisfacción laboral (SL)	b	b	b	b	b
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	m	b	a	m	a
	Quejas y reclamaciones (QR)	m	b	a	m	a
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	m	m	m	m	a
	Calidad del servicio prestado (CSP)	a	m	a	a	a
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	m	b	m	b	m
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	b	b	b	b	b
	Utilidad (U)	m	b	m	b	m

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de competencia (alta-media-baja)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		SP	EP	DANT	DL	SL	P
Proceso estratégico	Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	a	a	m	m	a	m
	% de Ocupación (O)	b	b	b	b	b	b
	Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	b	b	b	b	b	b
	Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	a	m	m	a	m	m
	Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	m	b	m	b	b	m
	Satisfacción laboral (SL)	a	b	b	b	a	m
Proceso operativo	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	m	m	m	m	m	m
	Quejas y reclamaciones (QR)	m	m	m	m	m	b
	Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	m	m	a	m	m	b
	Calidad del servicio prestado (CSP)	a	a	a	m	a	m
Proceso de apoyo	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	b	b	b	b	b	b
	Aseguramiento material (AM)	b	b	b	b	b	b
Organización	Total de ingresos (TI)	m	b	b	b	m	m
	Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	m	m	b	b	m	b
	Utilidad (U)	m	m	b	b	m	m

Anexo 39: Nivel de incidencia de los factores condicionantes en el indicador del cargo de cocinero

Indicadores de resultados del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Indicadores de resultado (alta-media-baja)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PF	AUT
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	a	a	a	m	m	a
	Organización y servicio al puesto (OSP)	a	a	a	b	b	m
	Métodos de trabajo (MT)	a	a	a	a	b	a
Condiciones técnicas	Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	m	m	m	b	b	b
	Adecuado equipamiento para frio (AEF)	a	m	m	b	b	b
	Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	m	b	b	b	b	b
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos (IE)	a	m	b	b	b	b
	Materias primas y materiales (MPM)	a	m	a	b	b	b
	Insumos (I)	a	m	a	b	b	b
	Productos para la venta (PV)	m	b	b	b	b	b
Entorno	Competencia (C)	b	b	m	m	m	m
	Poder adquisitivo (PA)	b	b	b	b	b	b
	Ubicación geográfica (UG)	b	b	b	b	b	b

Indicadores de competencia del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Indicadores de competencia (alta-media-baja)				
		Conocimientos			Habilidades requeridas	
		DPI	EH	DES	CRP	MIP
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	m	m	a	a	a
	Organización y servicio al puesto (OSP)	b	b	m	a	a
	Métodos de trabajo (MT)	b	m	m	a	a
Condiciones técnicas	Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	b	b	b	m	m
	Adecuado equipamiento para frio (AEF)	b	b	b	m	m
	Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	b	b	b	m	m
Condiciones de	Infraestructura y equipos (IE)	b	b	b	a	m

Anexo 40: Nivel de incidencia de los factores condicionantes en el indicador del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicadores de resultados del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Indicadores de resultado (alta-media-baja)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PE	AUT
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	a	a	a	m	m	a
	Organización y servicio al puesto (OSP)	a	a	a	b	b	m
	Métodos de trabajo (MT)	a	a	a	a	b	a
Condiciones técnicas	Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	b	b	m	b	b	b
	Adecuado equipamiento para frio (AEF)	b	b	m	b	b	b
	Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	m	b	m	b	b	b
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos (IE)	a	m	m	b	b	b
	Materias primas y materiales (MPM)	a	a	m	b	b	b
	Insumos (I)	b	b	a	b	b	b
	Productos para la venta (PV)	b	b	m	b	b	b
Entorno	Competencia (C)	b	b	m	m	m	m
	Poder adquisitivo (PA)	b	b	b	b	b	b
	Ubicación geográfica (UG)	b	b	b	b	b	b

Indicadores de competencia del cargo

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Indicadores de competencia (alta-media-baja)				
		Conocimientos			Habilidades requeridas	
		DPI	NS	CSGCL	CE	CRP
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	m	b	m	m	a
	Organización y servicio al puesto (OSP)	b	b	b	b	a
	Métodos de trabajo (MT)	b	b	m	m	a
Condiciones técnicas	Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	b	b	b	b	b
	Adecuado equipamiento para frio (AEF)	b	b	b	b	b
	Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	b	b	b	b	b

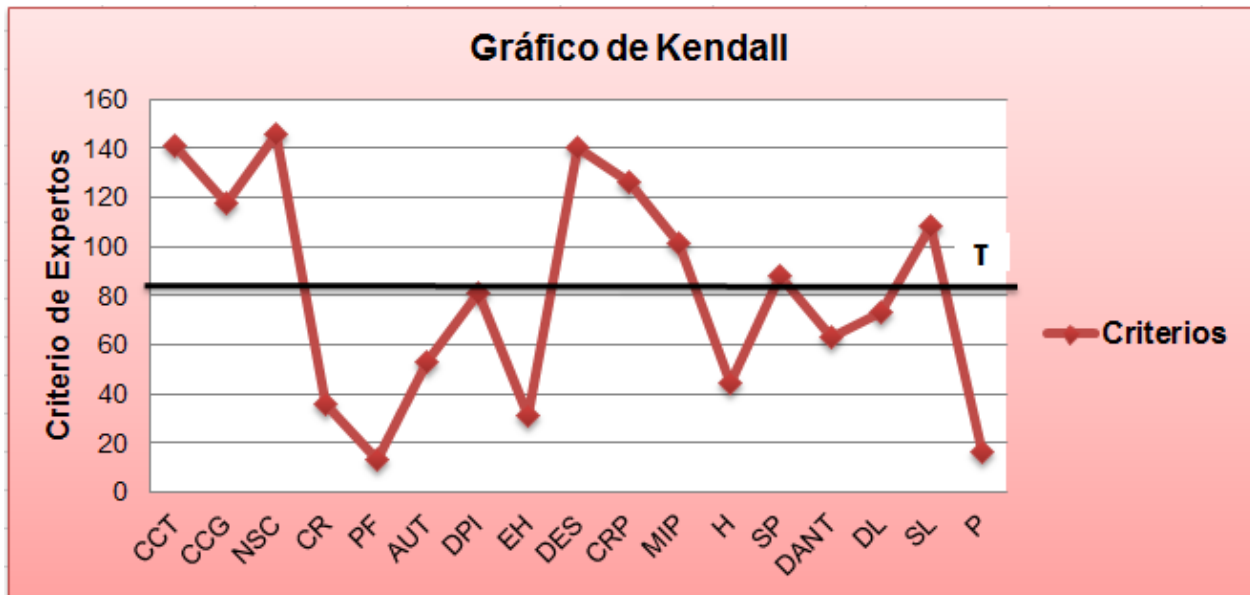
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos (IE)	b	b	b	b	m
	Materias primas y materiales (MPM)	b	b	b	b	a
	Insumos (I)	b	b	b	b	m
	Productos para la venta (PV)	b	b	b	b	b
Entorno	Competencia (C)	b	b	b	b	b
	Poder adquisitivo (PA)	b	b	b	b	b
	Ubicación geográfica (UG)	b	b	b	b	b

Nivel de análisis	Indicadores de Condiciones	Indicadores de competencia (alta-media-baja)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		SP	EP	DANT	DL	SL	P
Condiciones organizativas	Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	m	b	m	m	a	m
	Organización y servicio al puesto (OSP)	a	b	m	m	a	m
	Métodos de trabajo (MT)	m	b	m	b	a	m
Condiciones técnicas	Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	b	b	b	b	b	b
	Adecuado equipamiento para frío (AEF)	b	b	b	b	b	b
	Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	b	b	b	b	b	m
Condiciones de aseguramiento material	Infraestructura y equipos (IE)	m	b	m	b	m	m
	Materias primas y materiales (MPM)	m	b	m	b	m	m
	Insumos (I)	b	b	m	b	m	m
	Productos para la venta (PV)	b	b	b	b	b	b
Entorno	Competencia (C)	b	b	b	b	b	m
	Poder adquisitivo (PA)	b	b	b	b	b	m
	Ubicación geográfica (UG)	b	b	b	b	a	m

Anexo 41: Aplicación del método de concordancia de Kendall para determinar la importancia relativa de los indicadores del cargo de cocinero

Indicadores / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2
CCT	15	16	17	15	16	15	16	14	17	141	59,94117647	3592,9446
CCG	13	13	12	14	12	14	14	12	14	118	36,94117647	1364,6505
NSC	17	15	16	17	17	16	17	16	15	146	64,94117647	4217,3564
CR	4	3	3	4	6	4	4	5	3	36	-45,0588235	2030,2976
PF	1	2	1	1	3	1	1	2	1	13	-68,0588235	4632,0035
AUT	5	6	7	7	5	6	5	6	6	53	-28,0588235	787,29758
DPI	9	9	10	8	9	8	9	10	9	81	-0,05882353	0,0034602
EH	2	4	4	3	5	3	3	3	4	31	-50,0588235	2505,8858
DES	16	14	14	16	15	17	15	17	16	140	58,94117647	3474,0623
CRP	14	17	15	13	14	12	13	15	13	126	44,94117647	2019,7093
MIP	11	12	11	10	11	13	10	11	12	101	19,94117647	397,65052
H	6	5	5	6	2	5	6	4	5	44	-37,0588235	1373,3564
SP	10	8	9	11	10	10	11	9	10	88	6,941176471	48,179931
DANT	8	7	6	5	7	7	8	7	8	63	-18,0588235	326,12111
DL	7	10	8	9	8	9	7	8	7	73	-8,05882353	64,944637
SL	12	11	13	12	13	11	12	13	11	108	26,94117647	725,82699
P	3	1	2	2	1	2	2	1	2	16	-65,0588235	4232,6505
										$\Sigma \Sigma A_{ij}$	1378	31792,941

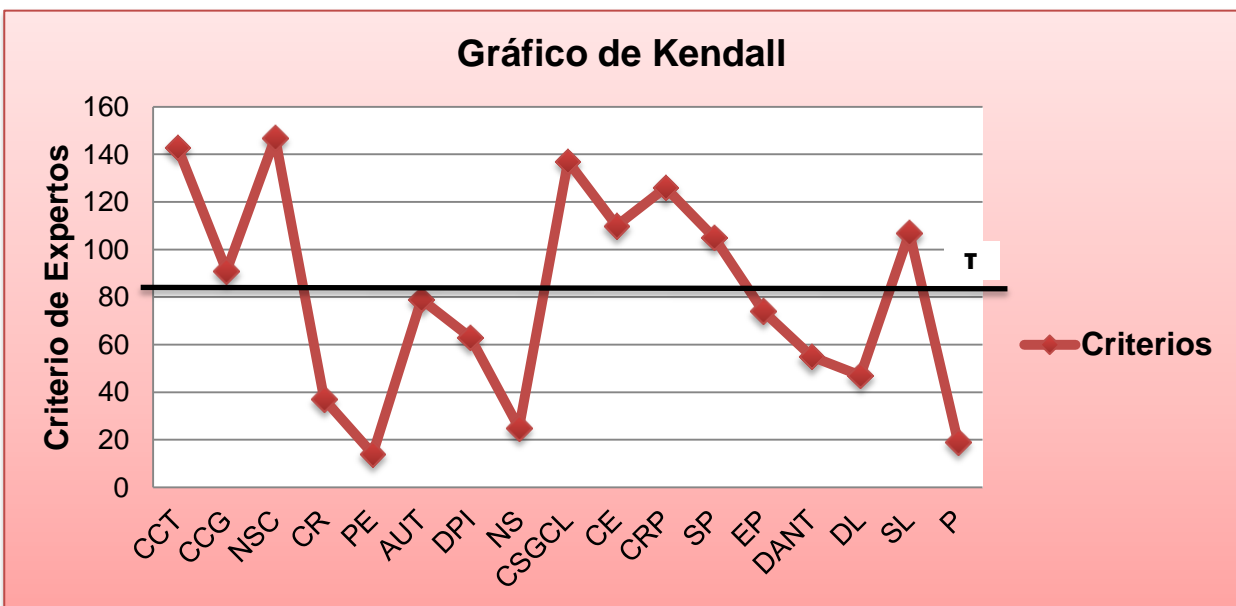
K= 24 m = 9 T= 81,06 W= 0,96



Anexo 42: Aplicación del método de concordancia de Kendall para determinar la importancia relativa de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicadores / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2
CCT	15	16	17	17	15	16	14	17	16	143	61,88235294	3829,4256
CCG	10	9	8	10	7	11	13	10	13	91	9,882352941	97,6609
NSC	17	15	15	16	17	17	17	16	17	147	65,88235294	4340,4844
CR	5	4	3	4	4	3	6	4	4	37	-44,1176471	1946,3668
PE	1	2	2	1	2	1	2	1	2	14	-67,1176471	4504,7785
AUT	8	10	7	9	10	9	8	9	9	79	-2,11764706	4,4844291
DPI	7	6	9	7	6	8	5	8	7	63	-18,1176471	328,24913
NS	3	3	2	3	3	4	2	2	3	25	-56,1176471	3149,1903
CSGCL	16	17	14	14	16	15	15	15	15	137	55,88235294	3122,8374
CE	11	14	12	11	12	14	10	12	14	110	28,88235294	834,19031
CRP	14	12	16	15	14	13	16	14	12	126	44,88235294	2014,4256
SP	13	11	11	13	13	10	12	11	11	105	23,88235294	570,36678
EP	9	8	10	8	8	7	9	7	8	74	-7,11764706	50,6609
DANT	6	5	6	5	9	6	7	5	6	55	-26,1176471	682,13149
DL	4	7	5	6	5	5	4	6	5	47	-34,1176471	1164,0138
SL	12	13	13	12	11	12	11	13	10	107	25,88235294	669,89619
P	2	1	4	2	1	2	3	3	1	19	-62,1176471	3858,6021
										$\Sigma \Sigma A_{ij}$	1379	31167,765

K= 24 m = 9 T= 81,12 W= 0,94



Anexo 43: Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo de cocinero

Indicadores del cargo	Definición		Importancia relativa
De cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo	0,10232221
	2	Cump. indicadores de costos y gastos	0,08563135
De calidad	3	Nivel satisfacción del cliente	0,10595065
De crecimiento y desarrollo	4	Cursos recibidos	0,02612482
	5	Participación en Fóruns	0,00943396
	6	Autopreparación	0,03846154
Conocimientos requeridos para el cargo	7	Demostración práctica idiomática	0,05878084
	8	Entrenamiento o curso de habilitación	0,02249637
	9	Dominio de los estándares de servicio	0,10159652
Habilidades requeridas para el cargo	10	Capacidad de respuesta	0,09143687
	11	Mise in place	0,07329463
Valores	12	Honestidad	0,03193033
	13	Sentido de pertenencia	0,06386067
Complementarios de actitud	14	Disposición a asumir nuevas tareas	0,04571843
	15	Disciplina laboral	0,05297533
Indicadores perceptuales	16	Satisfacción laboral	0,07837446
	17	Perspectivas	0,01161103

Anexo 44: Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indicadores del cargo	Definición		Importancia relativa
De cantidad	1	Cumplimiento contenido de trabajo	0,1036983
	2	Cump. indicadores de costos y gastos	0,0659898
De calidad	3	Nivel satisfacción del cliente	0,106599
De crecimiento y desarrollo	4	Cursos recibidos	0,026831
	5	Participación en Eventos	0,0101523
	6	Autopreparación	0,0572879
Conocimientos requeridos para el cargo	7	Demostración práctica idiomática	0,0456853
	8	Nivel Superior	0,0181291
	9	Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones	0,0993474
Habilidades requeridas para el cargo	10	Comunicación efectiva	0,0797679
	11	Capacidad de respuesta	0,0913706
Valores	12	Sentido de pertenencia	0,0761421
	13	Ética profesional	0,0536621
Complementarios de actitud	14	Disposición a asumir nuevas tareas	0,039884
	15	Disciplina laboral	0,0340827
Indicadores perceptuales	16	Satisfacción laboral	0,0775925
	17	Perspectivas	0,0137781

Anexo 45: Homologación de los indicadores del cargo de cocinero

No	Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Cumplimiento contenido de trabajo	B	B	Aceptable
2	Cump. indicadores de costos y gastos	100%	95%	Aceptable
3	Nivel satisfacción del cliente	95% o más	96,88%	Aceptable
4	Cursos recibidos	1 curso	0 curso	Deficiente
5	Participación en Fóruns	1 Fórum	0 Fórum	Deficiente
6	Autopreparación	B	B	Aceptable
7	Demostración práctica idiomática	Posee título	No posee pero tiene dominio	Aceptable
8	Entrenamiento o curso de habilitación	Posee título	Posee título	Aceptable
9	Dominio de los estándares de servicio	B	B	Aceptable
10	Capacidad de respuesta	B	B	Aceptable
11	Mise in place	B	B	Aceptable
12	Honestidad	MB	MB	Aceptable
13	Sentido de pertenencia	100%	96%	Aceptable
14	Disposición a asumir nuevas tareas	B	B	Aceptable
15	Disciplina laboral	B	B	Aceptable
16	Satisfacción laboral	100%	71 %	Deficiente
17	Perspectivas	100%	95%	Aceptable

Anexo 46: Homologación de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

No	Indicadores del cargo	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Cumplimiento contenido de trabajo	B	MB	Superior
2	Cump. indicadores de costos y gastos	100%	98%	Aceptable
3	Nivel satisfacción del cliente	95% o más	96,88%	Aceptable
4	Cursos recibidos	1 curso	0 curso	Deficiente
5	Participación en Eventos	1 Evento	1 Evento	Aceptable
6	Autopreparación	B	B	Aceptable
7	Demostración práctica idiomática	Posee título	Posee título	Aceptable
8	Nivel Superior	Posee título	Posee título	Aceptable
9	Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones	MB	MB	Aceptable
10	Comunicación efectiva	B	B	Aceptable
11	Capacidad de respuesta	B	B	Aceptable
12	Sentido de pertenencia	100%	96%	Aceptable
13	Ética profesional	MB	MB	Aceptable
14	Disposición a asumir nuevas tareas	MB	MB	Aceptable
15	Disciplina laboral	B	MB	Superior
16	Satisfacción laboral	100%	71 %	Deficiente
17	Perspectivas	100%	95 %	Aceptable

Anexo 47: Ajuste de los indicadores del cargo de cocinero respecto a los indicadores de los procesos y la organización

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-baja) Indicadores de resultados / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener – incremento-disminuir)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PF	AUT
Resultados del programa de inspecciones internas (RPIL)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	m/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/d/i	b/d/m	m/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	b/a/m	a/d/i	b/dm	b/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/d	m/d/m	m/d/m	b/a/m
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	a/a/m	b/a/m	a/a/m	m/d/i	b/d/m	m/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	a/a/d	b/a/m	a/a/d	b/d/m	b/d/m	m/a/d
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	m/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	a/d/i	m/d/i	a/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/a/m	m/a/d	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/a/m	a/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	a/a/d	b/a/m	m/a/d	m/d/m	b/d/m	m/a/d
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	b/a/m	m/d/i	b/d/m	m/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	a/a/d	a/a/d	a/a/d	m/d/m	b/d/m	m/a/d

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) / Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)				
		Conocimientos			Habilidades	
		DPI	EH	DES	CRP	MIP
Resultados del programa de inspecciones internas (RPIL)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	a/a/m	m/a/m	m/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m	m/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	a/a/d	m/a/d	a/a/d	a/a/d	m/a/d
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	a/a/m	m/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	m/a/d	b/a/m	b/a/m
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	m/a/d	b/a/m	b/a/m

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		H	SP	DANT	DL	SL	P
Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	Aceptable	b/a/m	a/a/m	m/a/m	m/a/m	a/d/i	m/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/d/i	m/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	m/a/m	b/a/m	b/d/m	m/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	b/a/m	m/a/d	b/a/m	b/a/m	a/d/m	m/a/d
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	m/a/m	a/a/m	m/a/m	a/a/m	m/d/i	m/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	m/a/d	m/a/d	m/a/d	a/a/d	m/d/m	b/a/m
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	a/a/m	m/a/m	m/d/i	b/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	m/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/d/i	m/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/d/m	m/a/d
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m	m/d/i	b/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	m/a/d	m/a/d	b/a/m	b/a/m	m/d/m	m/a/d

Anexo 48: Ajuste de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad respecto a los indicadores de los procesos y la organización

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-baja) Indicadores de resultados / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PE	AUT
Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	Aceptable	a/s/m	m/a/m	a/a/m	m/d/i	m/a/m	a/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	m/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/s/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	a/s/m	m/a/m	m/a/m	m/d/i	b/a/m	a/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	m/s/m	b/a/m	b/a/m	a/d/i	b/a/m	b/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	b/s/m	b/a/m	b/a/m	m/d/m	m/a/d	b/a/m
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	a/s/m	b/a/m	a/a/m	m/d/i	b/a/m	m/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	a/s/d	b/a/m	a/a/d	m/d/m	b/a/m	m/a/d
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	a/s/m	m/a/m	b/a/m	m/d/i	b/a/m	m/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	a/s/m	m/a/m	a/a/m	a/d/i	m/a/m	a/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/s/m	m/a/d	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	a/s/d	b/a/m	a/a/d	m/d/m	b/a/m	m/a/d
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	m/s/m	a/a/m	m/a/m	m/d/i	b/a/m	m/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	a/s/d	a/a/d	a/a/d	m/d/m	b/a/m	m/a/d

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) / Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)				
		Conocimientos			Habilidades	
		DPI	NS	CSGCL	CE	CRP
Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	a/a/m	m/a/m	m/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	a/a/m	m/a/m	a/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	a/a/d	m/a/d	a/a/d
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	m/a/m	a/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	m/a/d	b/a/m	m/a/d
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	m/a/d	b/a/m	m/a/d

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		SP	EP	DANT	DL	SL	P
Resultados del programa de inspecciones internas (RPII)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	m/a/m	m/s/m	a/d/i	m/a/m
% de Ocupación (O)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Resultados del plan de promoción y publicidad (RPPP)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (CISGC)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	m/a/m	a/s/m	m/d/i	m/a/m
Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (CPCA)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	m/a/m	b/s/m	b/d/m	m/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Deficiente	a/a/d	b/a/m	b/a/m	b/s/m	a/d/m	m/a/d
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	m/s/m	m/d/i	m/a/m
Quejas y reclamaciones (QR)	Deficiente	m/a/d	m/a/d	m/a/d	m/s/d	m/d/m	b/a/m
Cumplimiento de los servicios solicitados (CSS)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	a/a/m	m/s/m	m/d/i	b/a/m
Calidad del servicio prestado (CSP)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	m/s/m	a/d/i	m/a/m
Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (ADTE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Aseguramiento material (AM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Total de ingresos (TI)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	b/a/m	b/s/m	m/d/m	m/a/d
Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (CPCG)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	b/a/m	b/s/m	m/d/i	b/a/m
Utilidad (U)	Deficiente	m/a/d	m/a/d	b/a/m	b/s/m	m/d/m	m/a/d

Anexo 49: Ajuste de los indicadores del cargo de cocinero respecto a los indicadores de factores condicionantes

Indicadores de Condiciones	Evaluación de indicadores	Correlación (alta-media-baja) Indicadores de resultados / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PF	AUT
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	m/d/i	m/d/i	a/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	m/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/d/i	b/d/m	a/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	m/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	a/a/d	m/a/d	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Insumos (I)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m

Indicadores de Condiciones	Evaluación de Indicadores	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)				
		Conocimientos			Habilidades	
		DPI	EH	DES	CRP	MIP
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/a/m
Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/d	m/a/d

Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/d	m/a/d
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m
Insumos (I)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m	m/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m	b/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m

Indicadores de Condiciones	Evaluación de Indicadores	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		H	SP	DANT	DL	SL	P
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	m/a/m	m/a/m	m/d/i	m/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	m/a/m	a/d/i	m/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	m/a/m	b/a/m	a/d/i	m/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m	m/d/i	m/a/m
Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m	m/d/i	m/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/d/m	m/a/d
Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	b/a/m	m/a/d	m/a/d	b/a/m	m/d/m	m/a/d
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	b/a/m	m/a/m	m/a/m	b/a/m	m/d/i	m/a/m
Insumos (I)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	b/a/m	m/d/i	m/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	m/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	m/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	m/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/d/i	m/a/m

Anexo 50: Ajuste de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad respecto a los indicadores de factores condicionantes

Indicadores de Condiciones	Evaluación de indicadores	Correlación (alta-media-baja) Indicadores de resultados / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Cantidad		Calidad	Crecimiento		
		CCT	CCG	NSC	CR	PE	AUT
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	a/s/m	a/a/m	a/a/m	m/d/i	m/a/m	a/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	a/s/m	a/a/m	a/a/m	b/d/m	b/a/m	m/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	a/s/m	a/a/m	a/a/m	a/d/i	b/a/m	a/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	m/s/d	b/a/m	m/a/d	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	a/s/d	m/a/d	m/a/d	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	a/s/m	a/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Insumos (I)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	a/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	m/a/m	m/d/i	m/a/m	m/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/s/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/s/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m

Indicadores de Condiciones	Evaluación de Indicadores	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)				
		Conocimientos			Habilidades	
		DPI	NS	CSGCL	CE	CRP
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	m/a/m	m/a/m	a/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	m/a/m	m/a/m	a/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m

Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/d
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m
Insumos (I)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m

Indicadores de Condiciones	Evaluación de Indicadores	Correlación (alta-media-b) Indicadores de competencia / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)					
		Valores		Actitud		Perceptuales	
		SP	EP	DANT	DL	SL	P
Fuerza de trabajo adecuada (FTA)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	m/a/m	m/s/m	a/d/i	m/a/m
Organización y servicio al puesto (OSP)	Aceptable	a/a/m	b/a/m	m/a/m	m/s/m	a/d/i	m/a/m
Métodos de trabajo (MT)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	m/a/m	b/s/m	a/d/i	m/a/m
Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (ASTACEG)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Adecuado equipamiento para frio (AEF)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Sistemas lumínicos, sonido y video (SLSV)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/s/d	b/d/m	m/a/d
Infraestructura y equipos (IE)	Deficiente	m/a/d	b/a/m	b/a/m	m/s/d	m/d/m	m/a/d
Materias primas y materiales (MPM)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	b/a/m	m/s/m	m/d/i	m/a/m
Insumos (I)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	m/d/i	m/a/m
Productos para la venta (PV)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	b/a/m
Competencia (C)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	m/a/m
Poder adquisitivo (PA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	b/d/m	m/a/m
Ubicación geográfica (UG)	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/s/m	a/d/i	m/a/m

Anexo 51: Resumen del ajuste de los indicadores del cargo de cocinero

Indic. del cargo	Evaluación Inicial	Indicadores Procesos en que influye Disminuir-Incrementar	Tendencia de ajuste	Factores condicionantes	Tendencia de ajuste	Evaluación Final
CCT	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
CCG	Aceptable	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (D), Utilidad (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
NSC	Aceptable	Satisfacción laboral (D), Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
CR	Deficiente	Resultados del programa de inspecciones internas (I), Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (I), Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (I), Índice de satisfacción del cliente (I), Calidad del servicio prestado (I), Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (I)	Mantener	Fuerza de trabajo adecuada (I), Métodos de trabajo (I), Competencia (I)	Mantener	Deficiente
PF	Deficiente	Resultados del programa de inspecciones internas (I), Calidad del servicio prestado (I)	Evaluar incremento	Fuerza de trabajo adecuada (I), Competencia (I)	Evaluar incremento	Aceptable
AUT	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
DPI	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
EH	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
DES	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable

CRP	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
MIP	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
H	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
SP	Aceptable	Satisfacción laboral (D), Quejas y reclamaciones (D), Utilidad (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
DANT	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
DL	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
SL	Deficiente	Resultados del programa de inspecciones internas (I), Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (I), Índice de satisfacción del cliente (I), Cumplimiento de los servicios solicitados (I), Calidad del servicio prestado (I), Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (I)	Mantener	Fuerza de trabajo adecuada (I), Organización y servicio al puesto (I), Métodos de trabajo (I), Adecuados sistemas de temperatura, Agua caliente y extracción de gases (I), Adecuado equipamiento para frio (I), Materias primas y materiales (I), Insumos (I), Poder adquisitivo (I), Ubicación geográfica (I)	Mantener	Deficiente
P	Aceptable	Satisfacción laboral (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable

Anexo 52. Resumen del ajuste de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

Indic. del cargo	Evaluación Inicial	Indicadores Procesos en que influye Disminuir-Incrementar	Tendencia de ajuste	Factores condicionantes	Tendencia de ajuste	Evaluación Final
CCT	Superior	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Superior
CCG	Aceptable	Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento (D), Utilidad (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
NSC	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
CR	Deficiente	Resultados del programa de inspecciones internas (I), Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (I), Cumplimiento planes de capacitación y adiestramiento (I), Índice de satisfacción del cliente (I), Cumplimiento de los servicios solicitados (I), Calidad del servicio prestado (I), Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (I)	Evaluar incremento	Fuerza de trabajo adecuada (I), Métodos de trabajo (I), Competencia (I)	Mantener	Aceptable
PE	Aceptable	Satisfacción Laboral (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
AUT	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
DPI	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
NS	Aceptable	----	Mantener	----	Mantener	Aceptable

CSGCL	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
CE	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
CRP	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
SP	Aceptable	Satisfacción laboral (D), Quejas y reclamaciones (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable
EP	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D), Utilidad (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
DANT	Aceptable	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	----	Mantener	Aceptable
DL	Superior	Quejas y reclamaciones (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Superior
SL	Deficiente	Resultados del programa de inspecciones internas (I), Cumplimiento implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (I), Índice de satisfacción del cliente (I), Cumplimiento de los servicios solicitados (I), Calidad del servicio prestado (I), Cumplimiento del plan de costos y gastos totales (I)	Mantener	Fuerza de trabajo adecuada (I), Organización y servicio al puesto (I), Métodos de trabajo (I), Materias primas y materiales (I), Insumos (I), Ubicación geográfica (I)	Mantener	Deficiente
P	Aceptable	Satisfacción laboral (D), Total de ingresos (D), Utilidad (D)	Mantener	Sistemas lumínicos, sonido y video (D), Infraestructura y equipos (D)	Mantener	Aceptable

Anexo 53: Integración de los indicadores del cargo de cocinero

No	Indicadores del cargo	Evaluación Ajustada	Importancia Relativa	Evaluación Integral
1	Cumplimiento contenido de trabajo	3 (Aceptable)	0,1023	0,3069
2	Cump. indicadores de costos y gastos	3	0,0856	0,2568
3	Nivel satisfacción del cliente	3	0,106	0,318
4	Cursos recibidos	1(Deficiente)	0,0261	0,0261
5	Participación en Fóruns	3	0,0094	0,0282
6	Autopreparación	3	0,0385	0,1155
7	Demostración práctica idiomática	3	0,0588	0,1764
8	Entrenamiento o curso de habilitación	3	0,0225	0,0675
9	Dominio de los estándares de servicio	3	0,1016	0,3048
10	Capacidad de respuesta	3	0,0914	0,2742
11	Mise in place	3	0,0733	0,2199
12	Honestidad	3	0,0319	0,0957
13	Sentido de pertenencia	3	0,0639	0,1917
14	Disposición a asumir nuevas tareas	3	0,0457	0,1371
15	Disciplina laboral	3	0,053	0,159
16	Satisfacción laboral	1	0,0784	0,0784
17	Perspectivas	3	0,0116	0,0348
		$EIT = \sum_{i=1}^n Irli \cdot Eali$		2,791

Anexo 54: Integración de los indicadores del cargo de especialista en gestión de la calidad

No	Indicadores del cargo	Evaluación Ajustada	Importancia Relativa	Evaluación Integral
1	Cumplimiento contenido de trabajo	5 (Superior)	0,1037	0,5185
2	Cump. indicadores de costos y gastos	3 (Aceptable)	0,06599	0,19797
3	Nivel satisfacción del cliente	3	0,1066	0,3198
4	Cursos recibidos	3	0,02683	0,08049
5	Participación en Eventos	3	0,01015	0,03045
6	Autopreparación	3	0,05729	0,17187
7	Demostración práctica idiomática	3	0,07759	0,23277
8	Nivel Superior	3	0,01813	0,05439
9	Conocimientos del Sistema Gestión de la Calidad y sus legislaciones	3	0,09935	0,29805
10	Comunicación efectiva	3	0,07977	0,23931
11	Capacidad de respuesta	3	0,09137	0,27411
12	Sentido de pertenencia	3	0,07614	0,22842
13	Ética profesional	3	0,05366	0,16098
14	Disposición a asumir nuevas tareas	3	0,03988	0,11964
15	Disciplina laboral	5	0,03408	0,1704
16	Satisfacción laboral	1 (Deficiente)	0,04569	0,04569
17	Perspectivas	3	0,01378	0,04134
	$EIT = \sum_{i=1}^n Irli \cdot Eali$			3,18418

Anexo 55: Programa de información sobre la Evaluación del Desempeño Individual

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1	Discusión de la EDI y firma con los trabajadores	s/fecha de evaluación	Jefe directo	Jefe-sindicato-trabajador	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
2	Información a jefes de procesos	s/proceda	Director de GCH	Director GCH e implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
3	Discusión de los resultados con el director de la entidad	a/Consejo de dirección	Director de GCH	Director General, Director RRHH, sindicato	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
4	Presentación de resultados al Consejo de Dirección	s/Consejo de dirección	Director de GCH	Consejo de Dirección e invitados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
5	Información a agentes externos involucrados	s/proceda	Director de GCH	Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
6	Trabajo con subsistemas de la GCH involucrados	s/proceda	Director de GCH	Especialistas e implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
7	Otras acciones que se requieran	s/proceda	Director de GCH	Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación