

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

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL  
TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN**

**PROCEDIMIENTO PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
INDIVIDUAL.APLICACIÓN EN LA  
COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS  
MÉDICOS DE HOLGUÍN.**

**Autor: Lic.Yacqueline Marilyn Rómulo Rojas**

**Tutor: MSc. Caridad Leyva Del Toro**

**Holguín, 2016**

# Dedicatoria

A mi hija Gaby que me hace levantarme y  
sonreírle a la vida, para ella que no tiene  
obstáculos,  
a todos los míos que , aunque hoy no están ,  
celebrarían con mucho orgullo esta graduación,  
a ti mami, papi y hermana,  
A mi hermana Mirelia que se empina y adelanta  
y te impulsa a imitarla,  
A mi Paco por su paciencia y estabilidad  
A mi tutora por su empujón  
A todos mis amigos.

# Agradecimientos

Para alcanzar este final hay que agradecerles a muchos amigos y familiares por su apoyo. A todas gracias por su contribución de forma general y en especial a:

- Mi bebe Gaby que intercambia los roles de madre e hija y me apremia para que logre nuestras metas,
- Mi madre por enseñarme la filosofía de la vida , y hoy que ya no está la sigo aplicando tal cual,
- Mi Papá tan poco estudiado pero que siempre me inculco que el saber no ocupaba espacio,
- Mi hermana Mariela que nunca tuvo peros ni obstáculos que no venciera por mí, gracias por apoyarme siempre en todo momento
- Mi hermanita Mirelia, que aunque ni se leyó esta tesis nunca si me reemplazo en las labores de casa para que yo la terminara
- A mi Paco por apoyarme,
- Mi adorada familia que siempre confió en mí , gracias por todo
- Mi tutora Cary por su incondicionalidad y conocimiento,
- A mis otras niñas y al niño por vencer este período de tesis y ensayos juntos,
- A todas mis amistades, sin ustedes mi vida no tuviera luz

- A los trabajadores de la CSM de Holguín, en especial a los del área de alojamiento por brindarme su apoyo incondicional y colaboración
- A todos los profesores de la maestría
- A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la obtención del logro alcanzado

Muchas  
Gracias

## RESUMEN

La historia ha demostrado que las capacidades se demuestran, evaluar siempre ha sido una manera de medir resultados pero ¿cómo hacerlo? ¿es correcta la evaluación que poseemos actualmente? .Estas y otras interrogantes fueron el punto de partida para la presente investigación, que fue realizada para optar por el título de Master en Gestión y se desarrolló en el Comercializadora de Servicios Médicos de Holguín, perteneciente al Ministerio de Salud Pública.

Las insuficiencias detectadas en el sistema de evaluación del desempeño actual nos motivaron aplicar parcialmente un procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en competencias, que fuera capaz de incrementar los niveles de correspondencia de sus resultados con los objetivos estratégicos de la organización y de los procesos.

## **ABSTRACT**

The history has proven that they demonstrate capabilities, has to evaluate always been a way to measure results but how to do it? Is the evaluation that we possess at present right? These and another questions were the starting point stops present it investigation, the fact that it was realized to choose Master's title in process and you developed in Services' Marketer Medical of Holguín, belong to the Health Department.

The insufficiencies detected in the system of present-day performance evaluation motivated to apply us a procedure for the individual performance evaluation based in competitions, that they be able to increment the levels of mail of their results with the strategic objectives of the organization of the processes and partially.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL .....	13
1.1 La Gestión del Capital Humano. Relación con la evaluación del desempeño individual. ....	14
1.2 Análisis conceptual sobre la evaluación del desempeño individual. ....	17
1.3 Tendencias actuales de la evaluación del desempeño individual. ....	19
Carácter sistémico .....	19
La evaluación del desempeño individual, vínculo con las competencias.....	20
Necesidad de la mejora continua en la evaluación del desempeño individual.....	24
1.4 Enfoques referentes a la evaluación del desempeño individual.....	25
1.5 Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño individual. ....	28
1.6 Situación actual de la evaluación del desempeño individual en la Comercializadora de Servicios Médicos de Holguín. ....	32
1.7 Conclusiones parciales del capítulo .....	35
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL .....	36
2.1. Fase 1. ....	36
2.2 Fase II. ....	47
2.3 Fase III. ....	53
2.4 Conclusiones parciales del capítulo .....	59
Capitulo III. Validación del procedimiento .Criterios de especialistas.....	60
3.1 Conclusiones parciales .....	62
CONCLUSIONES:.....	63
RECOMENDACIONES: .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	65
ANEXOS .....	73

## INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XIX la evolución y el desarrollo del pensamiento de las grandes y exitosas empresas mundiales ubican al recurso humano como el protagonista del desarrollo de la humanidad<sup>1</sup>, la inteligencia humana ahora tendrá un carácter estratégico dentro de la organización. Muchos estudiosos han enriquecido estas ideas abogando correspondencia directa del desarrollo con el esfuerzo humano y para ello es obligación medir los resultados del trabajo. Como bien plantearon los creadores del Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>2</sup>: *“lo que no se mide, no se gestiona: “...”si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”*<sup>3</sup>

Es necesario, entonces, la existencia de métodos eficientes y eficaces capaces de obtener los resultados del trabajo individual alineados a los resultados generales de la organización, es decir no solo se evalué al trabajador individualmente sino que se mida su desempeño en aras de enriquecer tanto la productividad como el desarrollo y bienestar individual. *“Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales”*<sup>4</sup>

La gestión de los recursos humanos,(GRH) o gestión del capital humano (GCH), como indistintamente se le conoce, interrelaciona con las demás funciones de la organización, selecciona a los individuos, con una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico, y tiene para medir sus resultados a la evaluación del desempeño individual, (EDI) devenido como un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que los trabajadores son, realizan y alcanzan)

---

<sup>1</sup> Vid, Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Dolan, Valle, Jackson & Schuller,2003; Boxall, Purcell & Wright, 2007

<sup>2</sup> CMI: Cuadro de Mando Integral, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

<sup>3</sup> Vid, Kaplan & Norton, 1997

<sup>4</sup> Ibidem, 2001

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano los parámetros a evaluar y de qué manera, se limita a un periodo de tiempo y tiene como ventajas:

- La EDI es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa
- Facilita la información básica de los recursos humanos
- Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza
- Promueve el estímulo a la mayor productividad
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores
- Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas

¿Qué se evalúa?

1. Las cualidades del trabajador, personalidad y comportamiento
2. Contribución del talento humano al objetivo o trabajo encomendado
3. Potencial de desarrollo
4. Conocimientos del trabajo
5. Motivaciones
6. Relaciones interpersonales
7. Calidad de su desempeño
8. Entre otros

Coincidimos con estudios realizados <sup>5</sup> que demuestran la factibilidad de evaluar resultados de trabajo como lo más acertado para cualquier organización, y que los obtenidos del capital humano (CH) tienen más que ver con sus competencias que con sus habilidades o conocimientos, por lo tanto se debe ubicar a la GCH

---

<sup>5</sup> David Mc Clelland 1973; Resolución No 21/99 del MTSS; Delgado Domingo, 2001; Cuesta Santos, 2000, 2005, 2010, 2014; Zayas Agüero, 2002; Marrero Fornaris, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Hernández Junco, 2009; Soltura Laseria, 2009; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Jo de Carvalho, 2011; Vargas, 2013; Cuesta Santos, 2014, Leyva del Toro, 2016

desde una visión estratégica por competencias para integrarlos en toda la gestión de los procesos de cada organización

Evaluar al talento humano bajo un enfoque de evaluación del desempeño por competencias permitirá alcanzar mejores niveles de rendimiento, incrementar los índices de competitividad y fortalecer la cultura organizacional. El enfoque de competencias permite la selección del personal sobre capacidades demostradas

*“En esta contemporaneidad es más importante aún esta EDI, porque ante la necesidad de desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos, se impone una evaluación del desempeño de los trabajadores alineada, integrada, o en correspondencia, con el desempeño estratégico organizacional en aras de mayor productividad ”.*<sup>6</sup>

Es de entender que a partir de esta concientización general se han confeccionado disímiles modelos de evaluaciones individuales, colectivas y por competencias, una de estas propuestas fue la realizada por Leyva del Toro<sup>7</sup> para optar por el título de Doctor, la cual diseñó un procedimiento de (EDI) de los trabajadores basados en competencias y que la Comercializadora de Servicios Médicos de Holguín, en lo adelante CSMH, lo tomó como punto de partida para elaborar su propio procedimiento, adaptado a nuestra cultura organizacional, por tanto fue de los procedimientos estudiados, la que alineaba los resultados de la EDI a los cargos, los procesos y a la organización.

La CSMH, devino de la otrora Sucursal Turismo y Salud de Holguín, fundada el 1ro de Febrero del 2011, perteneciente a la Empresa de Turismo y Salud del Grupo Cubanacan del MINTUR, especializada en la prestación de servicios de salud para ciudadanos extranjeros, con la comercialización en moneda convertible dentro del país, a partir de enero del 2013, en cumplimiento de los lineamientos y reordenamiento empresarial, se decidió el traspaso del MINTUR al MINSAP.

---

<sup>6</sup> Vid, Cuesta Santos, Armando / Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE) La Habana, Cuba 2012

<sup>7</sup> Vid, Leyva del Toro, Caridad, “ Tecnología para la evaluación alineada de desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín ”, 2016

La CSM es el primer renglón de la economía cubana en la actualidad, sin embargo la actual EDI no tributa en este resultado porque:

- La EDI se realiza a través de métodos que adolecen de autonomía
- No existen instrumentos para medir los resultados
- No hay tratamientos matemáticos que ayuden en la toma de decisiones
- Los indicadores son rígidos y generales, no se adecuan a las competencias
- Los resultados de ésta generalmente se limita al pago de la idoneidad
- No se planifican acciones de mejoras que tributen a estimular al que mas resultados obtenga y a perfeccionar al que menos
- El perfeccionograma no se reajusta ni se nutre del resultado de la EDI
- La EDI no tributa a los resultados de los procesos, ni a la gestión general de la organización
- No se establecen los objetivos de desempeño deseable por lo que el trabajador no conoce lo que la organización espera de él
- Aunque hay un calificador del cargo falta precisar el perfil de cargo por competencias

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problemática** que originó la presente investigación, manifestándose en la inexistencia de un sistema de EDI por competencias en la CSMH. Este es nuestro problema científico a defender.

**Estado deseado:** Aplicar un procedimiento para la EDI basado en competencias que sea capaz de vincular el desempeño del cargo con los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.

El **objeto de investigación** lo constituye la Gestión del Capital Humano.

Como **objetivo general:** Aplicar un procedimiento de EDI por competencias para los trabajadores de la CSMH que le permita alinear el desempeño del cargo, los procesos y los objetivos estratégicos de la organización

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación devenida del estudio de la literatura nacional e internacional más actualizada del tema.
2. Diseñar y aplicar en la CSMH un procedimiento para la EDI por competencias que sea capaz de alinear los resultados de la misma con los cargos, los procesos y con la organización.
3. Validar ante un comité de experto el modelo conceptual y el procedimiento propuesta en la CSMH, como vía de comprobación y factibilidad de la investigación realizada, con vistas a su generalización.

La investigación posee como novedad científica enmarcar un procedimiento para la EDI, compuesto por un modelo conceptual, creado después de una cuidadosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales relacionadas con la problemática estudiada, una EDI que alinearán los resultados de la misma con los cargos, los procesos y la organización en una cultura organizacional que fluyen dos protocolos de funcionamientos y de evaluaciones.

El **campo de acción** es la EDI en La CSMH.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: Si se Aplica el procedimiento propuesto para la EDI basados en competencias la CSMH obtendrá una EDI alineada al desempeño de los cargos, de los procesos y de la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos:
  - ✓ Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, y de la documentación especializada, así como diferentes publicaciones.
  - ✓ Histórico – lógico: para analizar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la evaluación del desempeño.
  - ✓ Inductivo – deductivo: para diagnosticar la evaluación del desempeño, y en el desarrollo de la investigación.

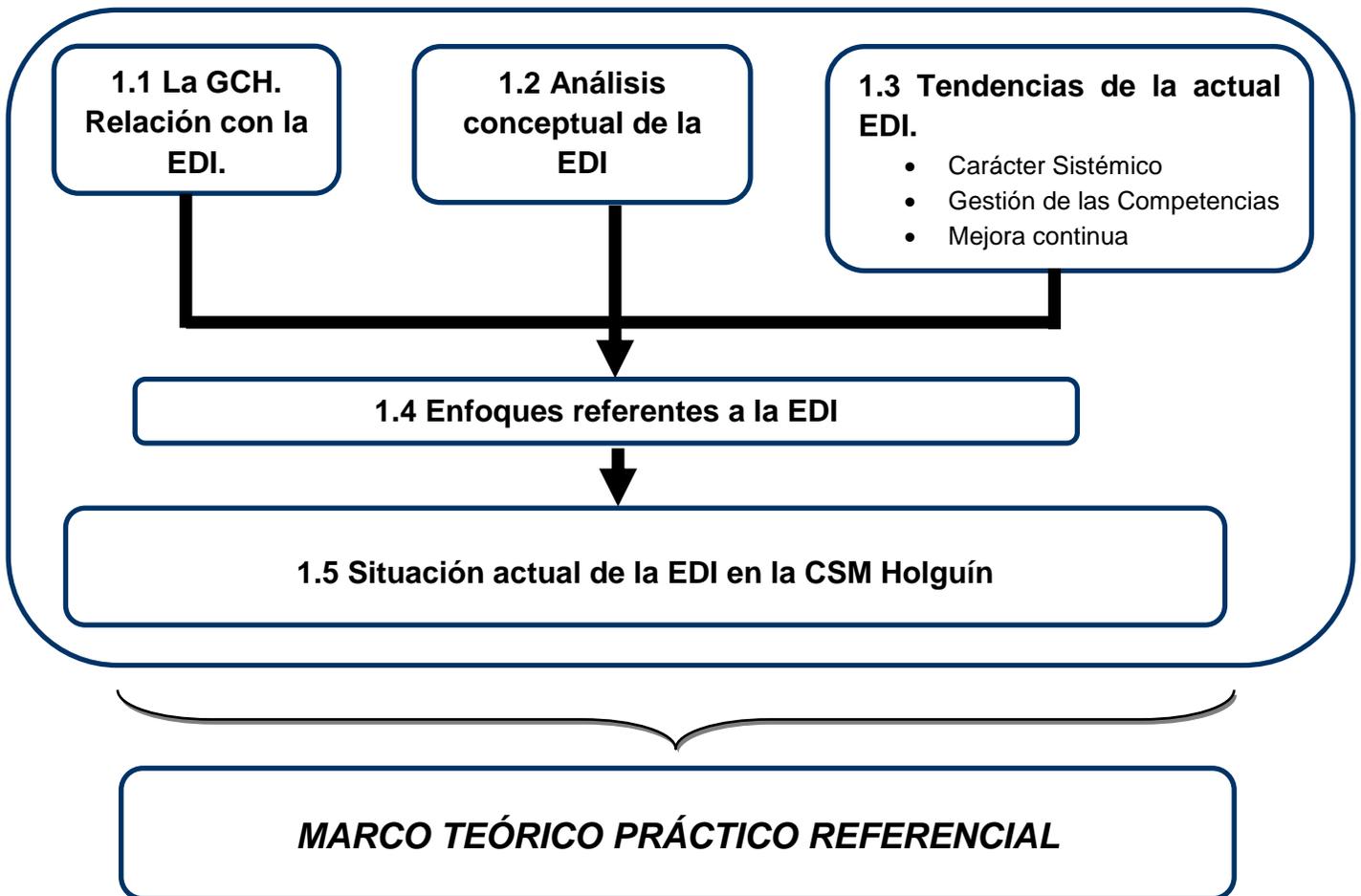
## 2. Métodos empíricos:

- ✓ entrevistas
- ✓ observación directa
- ✓ método de expertos
- ✓ método de concordancia de Kendall para alcanzar el consenso
- ✓ diagrama causa-efecto
- ✓ trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo)
- ✓ utilización de herramientas del paquete de Microsoft Office.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma: Una Introducción que enuncia la situación problemática y el problema científico a resolver; un capítulo I en el cual se incluye el marco teórico práctico referencial y el estudio de las diferentes propuestas de evaluaciones estudiadas ; un Capítulo II que cuenta con el diseño y la aplicación del procedimiento para la EDI por competencias elaborada para la CSMH ; culminando con el aval al procedimiento propuesto, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos necesarios como complemento de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis teórico práctico referencial a la EDI, partiendo de los diferentes enfoques existentes en la actualidad, apoyándose en la revisión de literatura especializada, tanto internacional como nacional, y de esta forma demostrar la necesidad de mejorar los niveles de correspondencia de la EDI, con los resultados de los procesos y la organización. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial se muestra en la figura 1.1.



**Figura 1.1** Hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial

### **1.1 La Gestión del Capital Humano. Relación con la evaluación del desempeño individual.**

Destacados directivos de compañías y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial “...reconocen que la ventaja competitiva básica de las empresas no radica en los recursos naturales ni energéticos, tampoco radicará en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos...”<sup>8</sup>

A partir de los estudios del psicólogo norteamericano David Mc Clelland (1917-1998), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias de las que se disponen y explotarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales, Mc Clelland afirmó, en 1973, que para contratar a una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos, sino el desempeño que demostraba el mismo, pues dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, experiencia, currículum y habilidades.

*...“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”....<sup>9</sup>*

Es por ello que ya a partir de 1988 en los tratados sobre CH se cambia la palabra *habilidades* por *Competencias*, asumida con mucho éxito.

La gestión por competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la GRH o GCH como indistintamente le han llamado, 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, a la evaluación del desempeño, del rendimiento y de la eficiencia funcional. Las competencias representan un potencial para el comportamiento y no el

---

<sup>8</sup> Cuesta Santos, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2007

<sup>9</sup>McClelland; Estudio realizado sobre Motivación, 1973

comportamiento en sí. Si en realidad las competencias se ponen en práctica o no, depende de las circunstancias.<sup>10</sup>

Este razonamiento llevo un largo proceso de evolución y desarrollo del pensamiento y estrategia empresarial pues no siempre la GCH ubicó en el lugar que hoy ocupa el conocimiento y las competencias en aras del desarrollo. Desde el comienzo de la era moderna empresarios como Robert Owen, en su fábrica de New Lannark en 1813, comienza a medir el funcionamiento del hombre como el termómetro del resultado de la empresa, y para ello implementó un método de evaluación de desempeño (silent monitor) novedoso para su época, el cual consistía en realizar diariamente un seguimiento a cada empleado, mediante la observación de su desarrollo individual , procedimiento que conocemos hoy como gestión del desempeño individual.

Desde entonces la GCH ha evolucionado desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico y sistémico.

La GCH evolucionó hasta lo que conocemos actualmente: con un carácter estratégico y proactivo, con un enfoque sistémico y participativo, la cual tiene como interés primordial desarrollar el CH de la organización, planteándose como meta la contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Chivianiato anuncio “... *que la nueva concepción, el nuevo espíritu no se basa en la administración de las personas sino en la administración con las personas, quienes serán las riquezas del futuro...*”<sup>11</sup>

Al hablarse de GCH sobresalen varias definiciones , pues diversos autores y especialistas<sup>12</sup> han planteado sus criterios respecto al tema, o han aportado elementos para su concepción, la autora coincide con Leyva del Toro, 2015, en

---

<sup>10</sup> Struyven y De Meyst ,2010

<sup>11</sup> Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia

<sup>12</sup> Beer (1989); Besseyre (1990); Quintanilla (1991); Harper y Lynch (1992); Hax (1992); Puchol (1997); CIDEA (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)

que una de las definiciones más completas capaz de integrar la GCH como sistema es la mencionada por Morales Cartaya, 2006, el mismo tiene en cuenta 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.

El modelo de gestión integrada de los recursos humanos desarrollado por Morales Cartaya (2006) le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa y define la competencia laboral como el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa de este modelo.

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 CH en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), refiriéndose estas al hombre como base principal para el desarrollo de cualquier organización.

Este sistema 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 conductor 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 demás subsistemas o módulos como lo es la capacitación y desarrollo.

## **1.2 Análisis conceptual sobre la evaluación del desempeño individual.**

La EDI ha sido definida por diversos autores, algunas de ellas están enunciadas en el anexo 1 de este trabajo, y coinciden en criterios comunes como:

- evaluar , medir, analizar, estimar, valorar, retroalimentarse,( sinónimos que reemplazan a evaluación ), es lo más acertado para desarrollar las competencias del CH,
- debe ser vista como un proceso,
- demanda de técnicas y procedimientos para su buen funcionamiento
- la EDI es un instrumento, medio o herramienta que permite mejorar los resultados del CH
- es un incentivo para el buen desempeño organizacional
- sirve de retroalimentación a la GCH en general
- estimula a mayor productividad
- tiene un carácter sistémico
- se le atribuye un carácter sistemático y continuo
- se puede desarrollar en los diferentes niveles de la organización, (Organización, procesos e individuos)
- suele ser subjetivo desde la objetividad del que evalúa
- le atribuyen al jefe inmediato la responsabilidad de la evaluación<sup>13</sup>, lo que se considera muy acertado.
- se recomienda en muchos de las definiciones sobre ED se tenga en cuenta puntos de vistas diferentes al del jefe inmediato para la conclusión final.<sup>14</sup>
- debe ser capaz de perfeccionarse según las tendencias más actuales

La autora concuerda con las diferentes etimologías y con todos los planteamientos anteriormente descritos por los diferentes autores, no obstante la definición de Morales Cartaya es la que encontramos más completa de todas.

---

<sup>13</sup> Varela Izquierdo (2001); Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010; Asamblea Nacional Ley 116, 2014 Leyva del Toro, 2015

<sup>14</sup> Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Leyva del Toro, 2015

Según las NC 3000 (2007). La EDI dirige la acción hacia la medición y le atribuye como cualidad un carácter sistemático. Reconoce a las competencias laborales como objeto de la acción y su objetivo, al subsistema de capacitación y desarrollo, como uno de los nexos importantes. Enfatiza en la responsabilidad del jefe inmediato como sujeto de la acción, sin dejar de reconocer otras valoraciones.

*...La participación activa de los trabajadores permite que la empresa aproveche al máximo la preparación del personal, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.*<sup>15</sup>

En el objeto de la EDI es donde mayor variedad de nomenclatura se observa entre los autores, algunos lo resumen al trabajador, empleado, colaborador o personal de la organización, mientras otros son mucho más abarcadores. Se 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<sup>16</sup> 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<sup>17</sup>

Por otro lado, su marco de referencia es amplio al involucrar otros conceptos que describen de forma sistémica los resultados en la entidad (desempeño organizacional, desempeño laboral adecuado y desempeño laboral superior), los que tienen una estrecha relación con las competencias y permiten la alineación

---

<sup>15</sup> Mayo y Cordero, 2011

<sup>16</sup> Harper y Lynch, 1992; Asamblea Nacional Ley 116, 2014

<sup>17</sup> Sánchez Augier, 2009; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2015

estratégica de los niveles decisivos en la obtención de sus metas, aspectos que favorecen a la EDI en sus funciones de búsqueda y medición para el logro de mejoras.

### **1.3 Tendencias actuales de la evaluación del desempeño individual.**

#### **Carácter sistémico**

La EDI tiene un carácter sistémico y puede ser valorado desde dos aristas: la interna, reconociendo el vínculo de este proceso con los restantes que integran la GCH. Múltiples autores<sup>18</sup> reconocen el mismo al ver los resultados de éste 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 <sup>19</sup>

*“...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...”<sup>20</sup>*

Coincidimos con Leyva del Toro, 2015 al asegurar que la EDI no logra vincularse con 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), al no existir 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

---

<sup>18</sup> 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

<sup>19</sup> 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

<sup>20</sup>Vid, Leyva del Toro, Caridad, “ Tecnología para la evaluación alineada de desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín ”, 2016

sus procesos, lo que constituye una muestra clara 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.

Una de las vías para disminuir esta falta de integración es mediante el uso del cuadro de mando integral (CMI)<sup>21</sup> pues el mismo obliga a la empresa representar en una estructura coherente su estrategia sujeta a sus metas a través de los objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño que muestran una cadena de relaciones causa-efecto que se vinculan a través de perspectivas decisivas en la entidad. Su utilización no se muestra de forma clara y precisa derivado en cada uno de los niveles de dirección.

### **La evaluación del desempeño individual, vínculo con las competencias.**

En los Lineamientos de la política económica y social del país, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en Mayo del 2011, se retoma el tema de las competencias laborales, en función de esto en los Lineamientos generales 07 se señala: *“...lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial...”*

El concepto de competencia ha acaparado una gran atención en las últimas décadas. Algunos académicos opinan que no es un concepto necesario porque el vocabulario para describir, planificar, instrumentar y evaluar la educación y formación profesional ya es suficiente. Otros no observan una excesiva proliferación del mismo o bien piensan que el desarrollo de las competencias es difícil de medir Leal Cuba, en el 2007 argumentó que uno de los retos más grandes a los que se enfrenta los directivos, es determinar cuáles serán las funciones que se deben asignar a cada puesto de trabajo.

---

<sup>21</sup> (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Pérez Campaña, 2005; Ronda Pupo, 2006; Alfonso Robaina, 2007; Ortíz Pérez, 2014) CMI definido como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, con indicadores y planes de acción.

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. Las formas resultantes al realizar este proceso han variado con el tiempo, donde existen, desde perfiles de cargos estrechos hasta los más recientes, 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, la cual extiende la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establece 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, se coincide con Leyva del Toro, 2015<sup>22</sup> al afirmar que en esta materia no existe una política clara, objetiva y acorde a las exigencias de nuestro nuevo modelo económico.

Esto evidencia, en cualquiera de los casos, que los calificadores de cargo no incluyen todos los elementos necesarios a valorar en el ADCO, por lo que aparece 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, los cuales se integran mucho más al cargo, de esta forma se puede considerar sus posibles efectos y vínculos con otros puestos y a su vez posibilita un diagnóstico a priori ante cualquier valoración sistémica interna.

---

<sup>22</sup> Vid, Leyva del Toro, Caridad, “ Tecnología para la evaluación alineada de desempeño individual. Aplicación en instalaciones turísticas de Holguín ”, 2016

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.

Su utilización está enfocada desde el nivel organizacional hasta el nivel individual o de cargo, donde aparecen varios 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.

Para tratar el tema de la EDI con base en las competencias laborales, se debe partir de la definición de estas. Según las NC-3000:2007 define que la competencia 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. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”*.

Por su parte, la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba plantea en su artículo 3: “El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Y es que al referirse a “proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión”

se percibe claramente la finalidad y característica integradora de la misma al considerar la totalidad de los procesos, actividades y operaciones de las empresas con un enfoque sistémico.

Se añade 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.

Analizada la definición de competencia laboral, se puede introducir que "La EDI 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 de acuerdo 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".<sup>23</sup>

Coincidimos con Cuesta Santos al reafirmar la relación de complemento y retroalimentación que posee el ADCO y su profesiograma, con la EDI; y plantea: *“...ambas actividades claves de GCH 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, los cuales afectan su relación con otros procesos clave de GCH”*.

La gestión del desempeño por competencias se basa 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. A partir de lo planteado anteriormente se coincide con Cuesta Santos, 2010 al afirmar que la EDI por competencias laborales constituye un nivel superior de la EDI.

Para llevar a cabo la gestión por competencias en la GCH se debe asegurar que cada uno de los procesos fundamentales este orientado 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,

---

<sup>23</sup> Vid. Cuesta Santos, 2014

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 el objetivo de 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).

### **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 por consiguiente con la calidad, seguramente han de estar motivados para aportar información valiosa, ya que los mismos son los que intervienen en los procesos, actividades y tareas de toda organización.

Por otra parte la variedad de metodologías y criterios referente a la mejora en la gestión empresarial abundante. De forma general se parte de la identificación de los síntomas o deficiencias y en función de estas se diseñan 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 desempeña un rol importante 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 a 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 frecuente 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 que revierte gran importancia para las empresas. Cada organización, área, departamento o puesto de trabajo posee sus propias cualidades y características, lo que hace que sea necesario realizar un mayor estudio y rigor al momento de seleccionar los parámetros a medir y realizar la medición.

Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este tema evidencia la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones.<sup>24</sup> Estas tendencias equivocadas pueden presentarse en todos los individuos, sin que supongan actos voluntarios necesariamente. Resulta muy importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas. Todos estos errores conducen al fracaso de los sistemas de evaluación, pues le quitan objetividad e imparcialidad, según Dessler (2002)

Autores como Varela Izquierdo, 2001; Woods, 2002 y Cuesta Santos, 2005, 2010 al realizar propuestas alrededor de la EDI hacen referencia a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma, los que difieren más en la nomenclatura utilizada que en el contenido de los mismos, sin embargo no formulan mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y llevar a eliminar estos o al menos disminuir sus efectos. Varela Izquierdo, 2001, propone indicadores concretos a utilizar al realizar las auditorías de la GCH con el objetivo de 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.

#### **1.4 Enfoques referentes a la evaluación del desempeño individual.**

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a todo el CH. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se

---

<sup>24</sup> Cuesta Santos, 2009

apoyan en el desempeño a futuro. Actualmente se han calificado disímiles técnicas para realizar las ED algunas de ellas están reflejadas en el anexo 2 de este trabajo, técnicas que se emplea indistintamente en el universo de la GCH.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de empresas que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es la llamada “Retroalimentación 360º” es decir se tomen en cuenta diferentes valoraciones y puntos de vistas para obtener el resultado final.

La autora considera que se pueden emplear uno o varios métodos dependerán de la entidad y su objeto social, considerando siempre las ventajas y limitaciones de su aplicación. No obstante, sería beneficioso lograr una combinación de ellos como complemento, también llamado métodos mixtos, para la definición final de la evaluación y con vista a una integración en el proceso. No se debe descuidar la imparcialidad.

Todos los trabajadores desean conocer sobre su labor, siempre y cuando se sea justo y objetivo, solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden, con su verdadero desempeño y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de sí mismo, solicitando información a todas aquellas personas que interactúan de alguna forma con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los suministradores hasta los clientes, jefes y compañeros de trabajo. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento. La tendencia emergente es la de encadenarla con los diferentes procesos que agrupan la efectividad en el desempeño.

Todas las anteriores formas o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimiente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que

haya una mejora en los niveles de desempeño. La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, sino que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización. Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado. De esta forma se ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a diez por colaborador. Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificados las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el evaluado. Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal forma que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador. Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño. Se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, en gran medida, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

Recordemos que en el desempeño los sujetos deben poner en acción recurso cognitivos (del conocer), recursos procedimentales (del hacer) y recursos afectivos

(del ser); todo ello en una integración que evidencia que no se está frente a un hacer por hacer, sino en una actuación que evidencia un saber hacer reflexivo, porque se puede verbalizar lo que se hace, fundamentar teóricamente la práctica y evidenciar un pensamiento estratégico, dado en la observación en torno a cómo se actúa en situaciones impredecibles, es decir, situaciones que requieren de alternativas propias de un pensamiento divergente.

Tal como se enumeran las diferentes definiciones de EDI en sus características también se enuncian los errores más comunes que se presentan al realizarlas, Algunos de estos son: Efecto halo, tendencia central, polaridad, recencia, primacía, parcialidad, proyección, falta de compromisos, criterio único e Indulgencia las cuales están ejemplarizadas en el Anexo 3 del presente trabajo.

Al considerar errores propios de la EDI se ha escrito sobre como perfeccionar los procesos, autores como Varela Izquierdo, 2001, propone indicadores concretos para auditar de la gestión de los RRHH no obstante, concordamos con Leyva del Toro, 2015, cuando manifiesta que estos indicadores no han sido considerados en las propuestas posteriores de auditorías, ni se observa su aplicación en la práctica habitual.

Otros autores proponen indicadores de medición (Nieves Julbe, 2010; Stable, 2012; Monagas, 2012; Comas Rodríguez, 2013) pero no dirigidos desde este subsistema o elementos sino desde otros en la organización. Por lo que a juicio de la autora la ausencia de acciones de mejora propias del proceso de EDI constituye una debilidad de las propuestas metodológicas hasta ahora existentes.

### **1.5 Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño individual.**

Después de analizar varios procedimientos en los que se encuentran: (Bernardo Gonzales Zaldívar 2011, Gabriel Herrera Suarez 2007, Jorge Luis Pupo Sedano 2011, Liliana Sánchez Augier Y otros 2009, Yamilé Sánchez Gonzales 2009) Ing. Luz María Cánepa Batista y la Dra. C Técnicas Margarita de Miguel Guzmán (2009), cada uno de ellos son factible para su introducción en el objeto de estudio práctico, teniendo en cuenta que le dan a la EDI orientación por competencia, el carácter sistémico y hacia la mejora continua, así como la integración con los

diferentes procesos del CH. De estos enfoques de acercamiento a la EDI se tomaron sus principales aportes y limitaciones. Para desarrollar su análisis, 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). Es precisamente este procedimiento el seleccionado por nosotros como punto de partida para crear nuestra nueva EDI. En el Anexo 4 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 algunos autores <sup>25</sup> los cuales 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 algunos autores <sup>26</sup> eligen uno específico. El resto de los autores, analizan diferentes sin decidirse 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 la misma manera a pesar de que autores como Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Torriente García, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010;

---

<sup>25</sup> Varela Izquierdo, 2001; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente García, 2008; Montejo Salazar, 2013; Resolución 117/2013 Grupo Turismo Islazul 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)

<sup>26</sup> Varela Izquierdo, 2001; Pichs Leyva, 2007; Resolución 71/2007, MINTUR; Torriente García, 2008

Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; 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 se incluyen dentro de este. Sin embargo Leyva Del Toro, 2015 tiene en cuenta varios indicadores que permiten la medición y mejora de este proceso a través de la calidad y los resultados.

En lo relativo 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 mayoría de los autores reconocen 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 García, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Montejo Salazar, 2013; 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 García, 2008; Sánchez Augier, 2009; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014 y Leyva del Toro, 2015, proponen al momento de evaluar, tener en cuenta 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 primordial a la opinión del evaluador.

De los enfoques anteriormente analizados los de Varela Izquierdo, 2001; Resolución 71/2007, MINTUR; Sánchez Augier, 2009 y Leyva del Toro, 2015 resultaron los que más se adecuaban a nuestra organización. El resto sí o no se enmarca a un sector o tipo de organización en específico.

Como se ha observado se estudiaron varias propuestas de ED, unas enuncian el problema pero no el cómo resolverlos, otras propuestas como las de Varela Izquierdo, 2001; Chiavenato, 2002; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014 dan referencias importantes desde el punto de vista metodológicos, pero no alinean los resultados de la Evaluación con el sistema ni la organización.

La propuesta de Leyva Del Toro, 2015 (Anexo 5) se selecciona como punto de partida para su aplicación en el desarrollo de la investigación, debido a los aportes realizados y la flexibilidad de ser adaptado a cualquier organización para su utilización. Además contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la evaluación del desempeño, de forma explícita desarrolla el proceso orientado hacia la gestión por competencias, con un marcado carácter sistémico de la GCH en particular y de la organización en general, con una orientación hacia la mejora del propio proceso y de la entidad. Es el único procedimiento de los analizados que tiene en cuenta una serie de indicadores que permiten la medición y mejora de este proceso a través de la calidad y los resultados, además de hacer corresponder los indicadores del cargo con los de los procesos y la organización, lo que le da respuesta en gran medida al objetivo de la investigación.

Parte de una preparación inicial con el objetivo de crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la EDI, logrando así conformar y capacitar al equipo de diseño del sistema de EDI y diagnosticar el trabajo interno de la GCH haciendo énfasis en la evaluación del desempeño. En una segunda etapa se procede a diseñar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la EDI, donde se definen indicadores de resultados y de competencias de los cargos así como su correlación con los indicadores de procesos y la organización, para luego desarrollar en función de lo diseñado la EDI, obteniendo la evaluación ajustada y alineada del trabajador. Concluida la evaluación se profundizan en las causas del resultado de la evaluación, lo que sirve de punto de partida a los restantes procesos de la GCH. Por último se mide el proceso de evaluación del desempeño y se crean las bases para su perfeccionamiento.

## **1.6 Situación actual de la evaluación del desempeño individual en la Comercializadora de Servicios Médicos de Holguín.**

### **Antecedentes**

El turismo médico no es un fenómeno nuevo a nivel mundial. Desde la época de los griegos, se viajaba a Epidauria en el Golfo Sarónico, con el fin de recibir atención médica en el santuario de Asclepio. Siglos después, tenemos también en Egipto en el año 1248, la inauguración del hospital de Mansuri, en El Cairo, siendo uno de los más desarrollados del mundo, factor que hizo que muchas personas viajaran hasta allí a recibir atención médica.

El incremento del estrés en la vida de las personas en los últimos siglos, debido a sus actividades profesionales y de negocios, así como la problemática asociada a las grandes contradicciones urbanas, motivó a los centros vacacionales, a ofrecer a sus visitantes algo más que descanso y recreación, hablamos de oportunidades para la mejoría física y de relajamiento dirigidos profesionalmente.

Estas tendencias han venido a desarrollar lo que se conoce como turismo de salud, constituido fundamentalmente por personas que buscan mejorar su estilo de vida de diversas formas y aspectos entre los que se encuentra el combate de adicciones

El turismo de salud es considerado un producto turístico desarrollado por personas que, por razones de salud, requieren de un tratamiento clínico-terapéutico .En Cuba, el principio básico del sistema de salud cubano plantea que la salud es un derecho del pueblo y una responsabilidad del Estado. En la Isla, se extiende este beneficio a quienes nos visitan, por lo que la oferta de esta modalidad asociada a los servicios de calidad de vida se basa en un amplio prestigio internacional alcanzado por la medicina cubana, capaz de satisfacer a los clientes más exigentes en cuanto a restablecimiento físico y mental.

En estas instalaciones se combina el descanso con tratamientos médicos tradicionales o alternativos, o más especializados como el tratamiento a adicciones. Adictos a las drogas, al alcoholismo, al juego, muchos de ellos dados por perdidos en sus países de origen, encuentran en Cuba la solución a sus males, apoyados por un entorno natural agradable y tranquilo que contribuye a la curación.

La CSM de Cuba es la entidad encargada de gestionar y tramitar alternativas de tratamientos médicos, técnicas, medicamentos y tecnologías, todos los tratamientos cuentan con la experiencia y el conocimiento de profesionales dedicados a la investigación y están avalados por el saber de la medicina cubana contemporánea. Cada año, pacientes de más de 160 países solicitan y reciben atención médica en Cuba.

### **La Comercializadora de Servicios Médicos de Holguín.**

La CSMH se lleva a cabo un sistema de evaluación del desempeño mensual y un resumen anual, en dicho procedimiento aparecen deficiencias que deben ser valoradas como:

1. La EDI es homogénea para todas las áreas
2. No se vincula la EDI a las competencias laborales definidas para el desempeño de las funciones de cada cargo.
3. No posee un enfoque integrador al resto de los subsistemas de GCH.
4. No están definidas las competencias organizacionales y las de los procesos claves. Por lo que no están identificadas y validadas en un solo documento.
5. Las competencias de los cargos no se definieron con un enfoque estratégico, no se derivan de las competencias de la organización ni de las de los procesos. Por lo que no tributan a la integración del sistema.
6. No se encuentran diseñados los perfiles de cargos por competencias. No existe una cultura sobre el tema a ningún nivel de las estructuras organizativas.
7. Los procedimientos existentes no son vistos por los evaluadores como una herramienta de dirección, sino como una carga de llenado de registros para

cumplir lo establecido, por lo que la EDI se caracteriza por ser poco objetiva, con pobre nivel de aceptación de los evaluadores.

8. La EDI no brinda la información suficiente sobre las necesidades de capacitación del personal para que las decisiones que de este proceso se deriven, descansen sobre una base objetiva y fiable.
9. El método de EDI no ofrece información suficiente para medir de forma cuantitativa y cualitativa los resultados de los trabajadores. Es abierto a posibles errores del proceso.
10. El procedimiento aprobado para las competencias del personal, no establece cómo se identifican, validan y certifican las competencias laborales.
11. Sus resultados no tributan en la toma de decisiones
12. No relaciona la evaluación a otros indicadores propios de los procesos ni de la organización.

Todas estas razones se impone como única vía de actualidad, excelencia y mejora del proceso de EDI basado en competencias de los diferentes perfiles de cargos y los objetivos estratégicos organizacionales pues existe una baja utilización e integración de las competencias con indicadores de los procesos y la organización, esto reafirma la necesidad de implementar una evaluación nueva que proporcione una mejora de la EDI por competencia en la CSMH que permita alinear el desempeño de los trabajadores, con los procesos y con la organización.

### **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 consideramos la definición más completa la emitida por Morales Cartaya, 2006 al integrar la GCH como sistema.
2. Se coincide con las NC 3000(2007) pues dirige la acción de la EDI hacia la medición, y le atribuye a la misma un carácter sistemático. Reconoce a las competencias laborales como objeto de la acción y su objetivo, al subsistema de capacitación y desarrollo, como uno de los nexos importantes. Enfatiza en la responsabilidad del jefe inmediato como sujeto de la acción.
3. Como resultado del análisis desarrollado se definió que el procedimiento más adecuado para responder al objetivo de la investigación es el de Leyva Del Toro, 2015 pues se desarrolla en base a las competencias, el enfoque sistémico, la mejora continua y la mayor correspondencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores con los procesos y la organización.
4. El procedimiento utilizado en la CSMH para la EDI no se realiza con un enfoque de competencias, no existe una conciencia sobre su importancia, identificándose deficiencias que evidencian la necesidad de implementar una EDI que integre el desempeño del cargo, los procesos y los objetivos estratégicos de la organización, lo que en su conjunto fundamentan el problema científico de esta investigación.

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

### **2.1. Fase 1.**

#### **Entrada**

Se crearon las condiciones organizativas para el desarrollo de la EDI a través de las dos etapas que la componen y permitieron el conocimiento de elementos estratégicos necesarios en el desempeño organizacional con el personal adecuado para realizarlo.

Cabe aclarar que este procedimiento se realizó solamente en las Villas Cocal Quinqué, una de las cuatro líneas de negocios de la CSMH, porque es la única de las líneas de negocios que tienen sus antecedentes del turismo, su nomenclatura y sus perfiles de cargos acorde al procedimiento a implementarse y además porque ahí radica la dirección de la CSMH.

#### **Etapas I. Preparación**

Se enfatizó a través de los tres pasos de la etapa en la tenencia del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDI, su preparación, conocimiento y forma de ejecutar dicho tema en la entidad. Es bueno señalar que en las clínicas existía de forma explícita una dirección estratégica susceptible de perfeccionar.

La GCH se hacía del modo tradicional de la administración de personas y las tendencias actuales de la misma, observándose más como filosofía de dirección que como práctica diaria, donde debería desarrollarse bajo un enfoque de sistema que reconozca la importancia del factor humano en el resultado final del trabajo. No obstante había claridad en cuanto a los procesos que se desarrollaban así como las principales entradas, transformaciones y salidas de cada uno de ellos, aunque los sistemas de control, formulación y priorización de objetivos no siempre respondían al enfoque de procesos. Los profesiogramas se encontraban desarrollados bajo un enfoque netamente funcional, con la declaración de las habilidades básicas para el cargo y sin contemplar las competencias y por último, el proceso de mejoras continuas carecía de sistemas que lo retroalimentaran.

### **Paso 1. Crear comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual.**

El procediendo se inicia con la creación del comité el cual se conformó con el Director del área de CH y el especialista principal de la misma así como un representante de la dirección de cada proceso que se desarrolla en la organización (alojamiento y recepción, comercial, servicio, abastecimiento, economía, seguridad y protección). Además se incluyeron dos trabajadores de experiencia del área de alojamiento y un representante del sindicato.

### **Paso 2. Capacitar comité de competencias para el sistema de EDI**

Antes de iniciar los trabajos de diseño se estableció un cronograma de superación del comité para familiarizarlo con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias, los perfiles de cargos como sostén de la planeación cualitativa a este nivel, la necesidad del carácter sistémico en la GCH, en particular y de la organización, en general (comprobaron que estuvieran identificados los subsistemas, la relación entre ellos y su grado de contribución al objetivo final de la misma). Además se explicó el término de conductas estratégicas dentro del concepto de competencias y en el perfil de cargo. También se revisaron las Resoluciones rectoras de este tema en el MTSS, el MINTUR, (por las que aún nos regimos algunas áreas de servicios) y las del MINSAP. Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar la propuesta de Leyva del Toro, ya que este procedimiento es la guía de nuestra nueva propuesta, se analizaron los 20 pasos diseñados por ella y las posibles variantes que pudieran surgir a partir de que no se aplicaba en una entidad de turismo netamente, se analizaron cada una de las fases, etapas, pasos y tareas que integran el procedimiento.

### **Paso 3. Caracterizar la entidad, la valuación individual del desempeño y la influencia del entorno.**

El 1 de Febrero de 2011, es creada La Sucursal Turismo y Salud Holguín perteneciente a la Empresa de Turismo y Salud del Grupo Cubanacan del MINTUR, especializada en la prestación de servicios de salud para ciudadanos extranjeros, con la comercialización en moneda convertible dentro del país,

dispone de un equipo de profesionales calificados, con herramientas que garantizan servicios médicos de elevado nivel profesional.

En enero de 2013, en cumplimiento de los lineamientos y reordenamiento empresarial se decidió el traspaso del MINTUR al MINSAP.

A partir del 1ro de Julio del 2015, se realiza un proceso de fusión donde la Compañía Turismo y Salud se une con la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos del Ministerio de Salud Pública,

Las cuatro líneas de Negocios de la CSM de Holguín:

1. Servicios Médicos al turista a través de la Clínica Internacional en los polos turísticos de Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero
2. Productos farmacéuticos y efectos médicos
3. Servicios y productos de ópticas.
4. Tratamiento Médicos para la rehabilitación de las adicciones

Servicios médicos turísticos: Esta línea de negocios se concibe como servicios de garantía y seguridad al turista, presupone un proceso que comienza con la atención médica primaria al turista en los Polos Turísticos de Guardalavaca, Pesquero y Esmeralda, a través de los Consultorios Médicos en los Hoteles y de la Clínica Internacional y concluye, en caso de ser necesario, en las salas de turismo y salud de las instituciones médicas del territorio, garantizando la continuidad de la atención primaria a la secundaria, dentro de los principales servicios tenemos: asistencia médica al turista, chequeos médicos, servicios estomatológicos y medios diagnósticos.

Servicios farmacias: Comprende los procesos de venta de medicamentos, productos de parafarmacia y accesorios, en las Farmacias Internacionales, ubicadas en la clínica internacional del Polo Turístico de Guardalavaca , en los Hoteles y en la Casa de Venta de Efectos Médicos. Esta línea de negocios presenta una gama de productos muy variada y su principal mercado es el nacional.

Óptica: Se dedica a los servicios de refracción y contactología, ventas de armaduras oftálmicas de diferentes estilos y reconocidas marcas, lentes orgánicos de visión sencilla, bifocales, progresivos blanco y foto - cromáticos, y lentes de contacto, así como sustancias y aditamentos complementarios de oftalmología. Nutre sus ventas, fundamentalmente, con el mercado de empresas nacionales.

Las Villas Antidrogas: Cocal\_ Quinqué se dedican exclusivamente al tratamiento médico especializado para la rehabilitación de las adicciones como: el consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias causantes de dependencias dentro de ellas: opiáceos, cannabis, alucinógenos, disolventes volátiles y otras sustancias psicoactivas, así como combinaciones de diferentes clases de drogas. Ambas Villas están situada en la carretera central Km.781 y 778 vía a Bayamo, Pedernales, Municipio Holguín, a solo 5 Km y 7 Km del Aeropuerto Internacional Frank País. Cuenta con un servicio de tres estrellas con alojamiento, servicios de restaurante, lavandería y servicios médicos especializados.

Estructuralmente las Villas se componen de Lobby, restaurante, piscina, tienda sala de juegos, saunas, salas de relajación, canchas multipropósitos, gimnasios, consultas médicas, enfermerías, cuartos de ingresos, cocina, salón de reuniones, almacén de insumo, áreas exteriores y cuenta con 57 habitaciones (114 plazas) distribuidas en 8 matrimoniales, el resto dobles las cuales poseen baño privado, aire acondicionado, agua fría y caliente, teléfono, TV por cable, y todo el confort necesario para que nuestro paciente se sienta cómodo durante sus 97 días como mínimo que ocupan esas habitaciones.

La CSM de Holguín cuenta con una estructura plana en la que se encuentra en un primer nivel la Dirección, en un segundo los Departamentos de Economía, Recursos Humanos, Comercial, Aseguramiento, Mantenimiento y Seguridad y Protección y en un tercer nivel la Dirección de las Villas Quinqué- Cocal, Administración médica, que incluye Óptica y Farmacias y en un cuarto nivel el

resto de los servicios: Alojamiento, Servicios Gastronómicos y Servicios Médicos de cada dependencia.

La empresa CSMC cuenta con un Mapa de Procesos a nivel nacional (Anexo 6-7) donde se muestran los procesos estratégicos, clave y de apoyo, así como la interacción entre los mismos. El organigrama de las Villas se muestra en el Anexo 8. Todas las divisiones estructurales, se subordinan a la Dirección General, aunque cada departamento funciona con autonomía y tienen un Jefe independiente para cada una. Están formadas por grupos de trabajo dirigidos por técnicos de especialidades afines y otros trabajadores administrativos 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 clave: Servicios Médicos, Alojamiento y Recepción, Servicios Gastronómicos.
- Procesos de apoyo: Mantenimiento, Gestión de SSTT y Servicios Exteriores, Gestión de Compras, Almacenes, Administración, Seguridad.

Uno de los aspectos que trabaja es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño que imposibilita a los directivos la vinculación de los factores estratégicos y los que propician los resultados, así como trabajar sobre la base de mejoras para el logro de los objetivos estratégicos generales de la entidad.

La plantilla aprobada en las Villas es de 118 trabajadores y cubierta 110, en un 94 % y existen 8 plazas vacantes. Según la categoría ocupacional 2 son Cuadros, 2 Administrativos, 13 Técnicos, 67 Personal de Servicios y 19 entre Médicos y paramédicos.

En cuanto a la composición por sexo existe predominio de trabajadores del sexo Masculino (60 para un 70.8%), mientras que 58 son mujeres para un 68.4 %. (Anexo 9)

Después de estudiar al CH el comité analizó cómo se desarrolla la evaluación del desempeño en esta entidad y las principales deficiencias existentes. La misma es dirigida por el área de RRHH, quien distribuye la documentación existente a estos

finés a cada uno de los responsables de procesos, que los llenan mensual, y anualmente, según queda establecido en la política de trabajo del ministerio. La EDI es uno de los procesos en los que ha presentado dificultades y donde han visto la necesidad de que responda a los objetivos estratégicos trazados, no solo como mecanismo de control sino de retroalimentación, alineación y proactivo entre los diferentes niveles establecidos en la entidad. Dichas insuficiencias están expresadas en los diversos controles que la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT, 2011, 2012, 2013), Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET 2011, 2012) y el Grupo de Auditoría del Mintur (GAM, 2012, 2013, 2015) han realizado.

Estos controles han mostrado que en dicho procedimiento aparecen 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 la toma de decisiones. Paralelo a esto la insatisfacción con el sistema actual de EDI y su caracterización de ser poco integradora y objetiva, con bajos niveles de correspondencia entre la evaluación de los trabajadores, los resultados de los procesos y la organización.

## **Etapa II. Contextualización estratégica**

En esta etapa se priorizó la orientación estratégica de la entidad, garantizando la armonía entre las áreas a partir de los objetivos estratégicos derivados de su misión fundamental, mostrando la conectividad en cada uno de los niveles (entidad, procesos, cargos). Los cuatro pasos de esta etapa mostraron sus resultados.

#### **Paso 4. Definir o redefinir los componentes estratégicos**

Se constató la existencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad mediante entrevistas con representantes de la dirección y revisión de documentos existentes. En su definición se tuvo en cuenta el objeto social de la entidad aprobado por resolución superior.

##### **Objeto Social**

1. La Comercialización de Servicios Médicos tanto en el exterior como el interior del país, exportando los servicios y la alternativa de salud cubana.
2. La Administración y explotación de Unidades de Salud: Clínicas Internacionales en polos turísticos, así como Villas para el tratamiento antidrogas, Centros de Calidad de Vida, Farmacias, Ópticas, Tiendas de Efectos Médicos y puntos de ventas relacionados con estas especialidades.
3. La planificación, compra y distribución, venta minorista y mayorista de todos los medicamentos, medios diagnósticos y de uso médico, equipamiento, medios ópticos y los servicios correspondientes, así como todos los insumos especializados para los tratamientos de calidad de vida.

##### **Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes/pacientes, ofertando un programa médico de rehabilitación para las adicciones y de calidad de vida, servicios farmacéuticos y ópticos caracterizados por un alto nivel científico, profesional y tecnológico contando con instalaciones, equipamiento y tecnología de avanzada, así como un personal altamente profesional y una conducta acorde con la ética y los valores de nuestra sociedad.

##### **Visión**

Ser la mejor alternativa para tratamientos médicos de rehabilitación para las adicciones, y de calidad de vida para lograr posicionarnos en la Sucursal con un trabajo de excelencia en la prestación de los servicios dentro de CSM Cubano.

## **Objetivos estratégicos generales**

- 1- Desarrollo creciente del Servicio Médico.
- 2.-Incrementar las utilidades con mayor eficiencia.
- 3.- Desarrollar una cultura integral de calidad.

## **Objetivos estratégicos específicos:**

*Objetivo No 1:* Perfeccionar la actividad Comercial incrementando el ingreso por líneas de negocios y la captación de divisas frescas por encima de los 14 millones de CUC (Lineamientos 76, 258 y 260)

*Objetivo No 2:* Lograr mayor eficiencia económica (Lineamientos 1, 7, 12, 17 ,18 y 42).

*Objetivo No 3:* Fortalecer el sistema de explotación de las cuatro líneas de negocios de la CSMH, logrando un sistema de calidad que permita la competitividad en la prestación de los servicios (Lineamientos 84, 256, 257)

*Objetivo No 4:* Elevar la eficacia en el control y seguimiento de las inversiones constructivas y tecnológicas y su adecuada explotación y mantenimiento, con un riguroso control energético (Lineamientos 116, 118, 122, 253 y 267)

*Objetivo No 5:* Perfeccionar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Cumplir con los indicadores sindicales y sociales planificados para el año.

*Objetivo No 6:* Consolidar el Sistema de Control Interno a través del seguimiento continuo de su grado de implementación y la aplicación de las nuevas Normas Generales de Auditoría. Lograr la sistematicidad y el cumplimiento de las medidas del Control Interno.

Cada Objetivo esta aparejado a sus correspondientes criterios de medidas capaces de evaluar cualitativa y cuantitativamente los objetivos tanto mensual como anual y por departamentos.

## **Paso 5. Diseño o rediseño de procesos de trabajo**

Se comenzó identificando las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad y a que procesos están relacionados, se precisó el propósito

de cada proceso y se elaboró el mapa de procesos (Anexo 10) En éste se muestran las principales entradas, transformaciones y salidas, los sistemas de control y formulación de priorización al logro de los objetivos finales de la entidad. Los mismos están identificados con sus principales operaciones, entradas y salidas, reconociendo la contribución de cada uno de éstos al logro de los objetivos finales de la entidad.

Se constató que todos se encontraban en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad, antes explicados, pero que una de las áreas claves de las Villas que es la gestión médica no entraba en este mapa de procesos ya que no forman parte de nuestra organización.

Por la importancia que reviste esta área dentro del campo estudiado se confección un comité independiente, o posterior a este para aplicar este procedimiento dentro de los perfiles del cargo de toda la parte médica de la Villa, e incorporarlos en la misma evaluación que se iba a implementar, no obstante ante la recopilación de información para el resultado final de la evaluación es primordial el criterio de nuestros clientes que fluye del equipo médico en general.

#### **Paso 6:Alineamiento de procesos con áreas adyacentes.**

Se le agrego un nuevo paso al procedimiento estudiado donde alineamos los procesos de nuestra organización a áreas adyacentes, aqui se le aplicó a la parte médica de nuestra clínica con un protocolo de trabajo diferente, una evaluación que no respondían a los intereses de la organización, sin embargo formaba parte de las áreas claves de la comercializadora.

Primeramente se le creo a todos los colaboradores de esa área los perfiles del cargos por las competencias de nuestra organización, se incorporo en el mapar del proceso como área clave de resultados, que tributa a la toma de deciones finales y a complementar y tributar información necesaria al resto de las áreas de la villa, en este caso estudiado, el recepcionista hotelero y el equipo médico interactuan constantemente en mantener estandares y un clima laboral estable.

### **Paso 7. Diseño del alineamiento del desempeño organizacional**

Para la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora del sistema y cómo asegurarla, se aplicó como instrumento de control para medir los resultados de forma general y específica a todos los niveles el CMI.

El mismo ofreció la posibilidad de tomar acciones preventivas, proactivas y flexibles para la mejora de cada área, proceso, puesto y organización.

Se partió del mapa estratégico de la organización que responde a los objetivos estratégicos generales. Se incorporó al equipo médico dentro del mismo, este CMI causal (también se le conoce así) permitió hacer la derivación de los indicadores generales que las Villas debían evaluar a nivel organizacional, quedando expresado a través del CMI estratégico como se muestra en la tabla 2.1

Además se obtuvo el cuadro de mando Integral táctico (de los procesos), el que se muestra en la tabla 2.2

### **Paso 8. Diseño o rediseño de los perfiles de cargos por competencias**

En esta organización no estaban definidas las competencias, lo cual constituye una etapa principal dentro del procedimiento, pues el sistema de EDI se diseñará basado en las mismas y con su aplicación se obtendrán los profesiogramas y las matrices de competencias por ser el diseño del perfil del cargo por competencias decisivo en esta conducción metodológica. Se capacitó en este punto los flujos para determinar los perfiles de competencia como se aprecia en el anexo 11 de este trabajo, se tuvo en cuenta como parte del proceso de evaluación del desempeño. Aunque los perfiles estaban diseñados estos no poseían orientación hacia las competencias y a su vez los indicadores de conductas estratégicas no permitirían conectarlos a los objetivos estratégicos de la organización y serían base del conjunto de procesos claves de la GCH. Por lo que se utilizó la técnica participativa Delphi por rondas para establecer las mismas.

En este paso se evaluaron y ajustaron cada uno de los pasos y tareas que corresponden a esta fase para cada uno de los cargos existentes. Aunque en esta aplicación solo se mostrará el caso particular del cargo del Recepcionista Hotelero

por considerarse que resulta lo suficientemente ilustrativo para comprender el tratamiento dado al resto del universo de estudio.

La matriz de competencia de este cargo se muestra en el anexo 12 que se encuentra dentro del proceso de alojamiento .El mismo se tomó como ejemplo por la implicación que tiene ante las partes interesadas: cliente externo, cliente interno, entidad y sociedad (valores compartidos que debe aportar, cantidad de personal involucrado, significación social), sin dejar de reconocer la importancia de los demás procesos y cargos, que también se analizaron.

Éste responde a los objetivos estratégicos de la organización traducido en sus indicadores de conductas estratégicas que así lo miden. Este perfil es el documento más cercano al cuadro de medición en el trabajador (CMI operativo) que será su modelo de evaluación.

Es importante hacer énfasis en que estos indicadores y sus conductas estratégicas (son indicadores de conductas estratégicas por el tratamiento que reciben y ofrecen) pudieran cambiar según sea valorada la necesidad de que estas respondan a los objetivos estratégicos. Tampoco tienen todas que estar presentes en la evaluación, pues dependerá de los objetivos estratégicos que se deseen potenciar en su logro y en las que tiene incidencia. Por lo tanto en el perfil solo se señalan los objetivos estratégicos a los que tributa el proceso donde este cargo está involucrado. De ahí la prioridad que se le dé a las conductas y a los objetivos estratégicos en cada uno de los cargos. Esto se verá con detenimiento en la etapa III.

Es bueno señalar que en este sistema evaluativo no se concibe al trabajador de la categoría cuadros, que están sometidos a procesos evaluativos diferentes pero se dejan recomendaciones a tener en cuenta que permiten el alineamiento entre ambas evaluaciones. Se parte de considerar que la misma ofrece información, retroalimentación, proactividad, alineamiento a los objetivos estratégicos de la entidad y su principal ejecutor es el factor clave más importante de la empresa: el hombre, en sus dos variantes (jefe y subordinado).

Una vez obtenidos los perfiles de cargos conectados a los objetivos estratégicos a través de indicadores de competencias se está en condiciones de pasar a la siguiente fase.

## **2.2 Fase II.**

### **Transformación**

Esta fase permitió profundizar en el diseño de la EDI y su aplicación, unido a la obtención de los resultados del desempeño organizacional estratégico a través del CMI en sus diferentes niveles.

### **Etapa III. Diseño del sistema de evaluación alineada del desempeño individual**

Esta etapa permitió, obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones posteriores en los diversos procesos que se ejecutaron en la entidad. Por lo tanto estableció la conexión sistémica necesaria.

### **Paso 9. Determinar los indicadores y las conductas estratégicas**

Este paso se dirigió a establecer los indicadores que caracterizaron los resultados a lograr por el trabajador. Lo que significa una expresión del grado en que ofreció respuesta a los objetivos estratégicos de la organización con su misión o razón de ser del cargo, a partir de sus conductas estratégicas. Estas últimas quedan establecidas en este paso.

Para ello se utilizó el perfil de competencias del cargo ya diseñado, del que se tomaron los indicadores estratégicos valorados por técnica participativa, con sus definiciones y unidades de medida. Las mismas fueron analizadas con un Delphi por rondas para la selección de aquellos que respondían de forma más directa a los objetivos estratégicos organizacionales planteados. Se obtuvo los indicadores expresados en el Anexo 13 con sus respectivas conductas estratégicas.

### **Paso 10. Diseñar el mecanismo para recopilar la información**

Según las características de los indicadores y de la actividad propuesta, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información se propone

la frecuencia, fuente y registro como se muestra en la tabla 2.3. En este paso el comité determinó la frecuencia de la evaluación y el evaluador, considerando la frecuencia mensual y anual y al evaluador como al jefe inmediato superior.

Esto quiere decir que si debe hacerse un análisis en otro período (más largo o corto) se puede realizar, o que puede cambiar la frecuencia de evaluación de alguna competencia a través de su respectiva conducta estratégica. Vale recordar que la información que se extraiga de aquí debe ser proactiva y estar en correspondencia a las estrategias que desee realizar la entidad. Por lo tanto será la evaluación una respuesta a esta demanda.

Al llegar a este paso el comité visualizó que el área clave de los servicios médicos retroalimentaban a la recopilación de la información, se agregó a las fuentes existentes.

### **Paso 11. Establecer la correlación entre indicadores**

Para desarrollar este paso se valoró el cargo de recepcionista hotelero en su contexto partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa y el lugar de éste en la organización. 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 procesos teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de los procesos. Luego se procedió de manera semejante pero teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de la organización. Ambos se muestran en el Anexo 14.

El nivel de incidencia clasificado como “baja” aparece en los relacionados a los procesos de apoyo, siendo el total de indicadores respecto al aseguramiento de mercancías (AM), 5 indicadores respecto a la gestión de servicios técnicos (GST) y tres indicadores respecto al control interno gestionado (CIG).

Los clasificados como “alta” se concentraron en los indicadores de procesos operativos y en los indicadores de procesos estratégicos los clasificados como “media”.

Por su parte el nivel de incidencia de todos los Indicadores del cargo en los Indicadores de la organización se mostró “alta” respecto al indicador coeficiente de satisfacción del cliente (CSC) y al coeficiente de idoneidad demostrada (CID), mientras que al coeficiente de aseguramiento (CA) fue “baja”, por lo que coincide con la coherencia en el análisis de éstos.

### **Paso 12. Determinar la importancia relativa del indicador**

A través de la utilización de método de experto de Kendall se logra establecer la importancia relativa de los indicadores. Los resultados se muestran en la tabla 2.4 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 cumplimiento del contenido de trabajo (CCT) y cumplimiento de índice costos y gastos (CCG). El nivel de satisfacción del cliente (NSC), así como la ética profesional (EP) también son altamente reconocidos por parte de los expertos.

### **Etapa IV Desempeño del sistema de evaluación**

En esta etapa se procedió a cambiar la evaluación existente, capacitamos al comité con los parámetros evaluativos generales, y se acordó poner en práctica todo lo diseñado. Se desarrolló la evaluación del desempeño registrándose toda la información que posteriormente sería la base de múltiples análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional. Ver anexos 15-16 que muestran la nueva propuesta evaluativa y la que se utilizaba.

### **Paso 13. Recopilar la información**

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 9, 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, y el grado de compromiso. (Anexos 17)

#### **Paso 14. Evaluar el desempeño organizacional**

Se realizó la evaluación de este desempeño, desde el CMI referencial y el táctico, valorados a través de sus indicadores, el estado deseado y el alcanzado. Para lograr una calificación final de cada uno de ellos, se ejecutó la tarea de homologarlos, llevándolos a una misma escala.

##### **Tarea 1. Homologar los indicadores**

Según se comportaron los indicadores de los procesos y la organización así se clasificaron los mismos, en deficiente, aceptable y superior. La tabla 2.5 muestra los resultados que se obtuvieron.

De la misma se concluyó que de los 7 indicadores de la organización 4 clasificaron como aceptables y 3 como deficientes, no estando ninguno en el nivel superior. Los clasificados en deficientes tienen una significación alta con el capital humano. Mientras que en los indicadores de los procesos 5 clasificaron como aceptables y 2 como deficientes. Estos últimos referidos a otros servicios a clientes y aseguramiento de las mercancías.

Esta tarea resulta necesaria para ejecutar los pasos posteriores que llevan a la evaluación final del trabajador.

#### **Paso 15. Evaluar alineadamente a los trabajadores**

El comité ejecutó las dos tareas fundamentales diseñadas para este paso. Para ello utilizó la calificación de las conductas estratégicas del cargo en superior, aceptable o deficiente, y la información ofrecida de los pasos anteriores. El ajuste e integración de la evaluación se realizó como se explica a continuación.

##### **Tarea 2. Ajustar los indicadores**

Con la homologación y evaluación de los indicadores de los procesos, de la organización, así como el grado de correlación entre éstos y los indicadores de

conductas estratégicas establecidas en el cargo, se procedió a ajustar la evaluación de estos últimos. Para ello se utilizaron las acciones de ajustes que se establecen en la tabla 2.2 y el método Delphi para el consenso. Se valoró de forma general aquellos indicadores que por sus resultados proponían cambios (disminuir o incrementar) a la evaluación inicial de los indicadores del cargo.

El ajuste se muestra en el anexo 18, al igual que su resumen, el que se logró con el apoyo del formato que muestra la tabla 2.3. En el mismo se expone los indicadores de procesos y de la organización que sugieren cambios en la categoría de evaluación. Partiendo de la evaluación dada inicialmente al indicador del cargo según comportamiento de las conductas estratégicas se analizaron las tendencias de ajuste recomendadas y se procedió a evaluar, finalmente, cada indicador del cargo.

Cuando se realizó el estudio se observó que la tendencia más frecuente fue la de “mantener” en los casos de los indicadores que estaban evaluados de aceptable. Se analizaron si realmente debían continuar estas evaluaciones y no estaban condicionadas por algún indicador de proceso o de la organización.

Respecto a los indicadores de procesos predominó la tendencia a “mantener” la calificación de los indicadores del cargo. No obstante fue valorado en el caso de Otros Servicios a Clientes “disminuir” la calificación de aceptable del indicador Cumplimiento del Contenido de Trabajo, teniendo en cuenta la alta influencia de la conducta estratégica pasiva del trabajador.

A esta conducta estratégica se conecta como causal la Demostración práctica del conocimiento general de todos los procedimientos que hay en recepción, así como el buen manejo del sistema del Zun como sistema contable que se trabaja en esa área, indicador evaluado de deficiente al que no se le cambió su calificación a pesar de tener tendencia a evaluar “incremento” por parte de los indicadores de la organización, por ser decisivo en estos resultados. Esto demuestra la conexión entre las conductas estratégicas de los indicadores de evaluación y la importancia de que posean un enfoque causal para la toma de decisiones posteriores en función de la mejora.

En cuanto a los indicadores de la organización en dos casos la tendencia fue a evaluar “incremento”, siendo así considerado en el Nivel de Satisfacción del Cliente donde ejerció alta influencia el indicador Coeficiente de Satisfacción del Cliente que tuvo calificación de aceptable en el proceso de recepción y este trabajador se le otorgaba la calificación de deficiente en ese indicador porque su conducta estratégica reflejaba dos reclamaciones en el servicio ofertado en el periodo, aunque no trascendió al resultado del proceso del servicio de alojamiento en general. Una vez obtenida la calificación final de cada indicador del cargo se deben integrar estos valores a la evaluación final del trabajador.

### **Tarea 3. Integrar los indicadores**

Según la evaluación ajustada de los Indicadores del cargo otorgada en el paso anterior, así como la Importancia relativa dada a cada uno de ellos, se obtiene la evaluación Integral del trabajador. En la tabla 2.7 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación final del trabajador.

De acuerdo con la correlación establecida entre los indicadores del proceso y de la organización , 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 anexo18

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. Para esto se deben utilizar los métodos de consenso a partir del criterio del grupo de evaluación.

Una vez realizados los ajustes anteriores se debe proceder a realizar los ajustes necesarios en correspondencia con los factores condicionantes.

## **2.3 Fase III.**

### **Salida**

En la misma se logró la integración interna y externa de la EDI, a los procesos de la GCH y hacia los demás procesos de la clínica, se profundizó en las causas del resultado de la evaluación y la interconexión multicausal de los mismos hacia los resultados generales esperados. A través de las dos etapas de esta fase, se reafirmaron los inhibidores del desempeño individual y organizacional. Se destacaron los factores claves del éxito.

### **Etapas V. Aprovechamiento de los resultados de la EDI**

Resultó significativa la aplicación de esta etapa pues se logró realizar un análisis integral de las causas que afectaron la evaluación del trabajador en su cargo. Además de valorar los nexos existentes entre esta EDI y demás conexiones técnico-organizativas del sistema de GCH.

Una vez desarrollada la evaluación del desempeño y determinadas las potencialidades de mejora de esta, se hace necesario profundizar en la calidad del desempeño 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, coherencia en la evaluación y el otro orientado a evaluar el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización.

#### **Paso 16. Analizar estado de las conductas estratégicas**

Se utilizó una variación de la propuesta de la matriz de atributos de Noda Hernández, 2004, la misma permitió la construcción de una matriz a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de éstos. En la figura. 3.1 se muestra el resultado. Se apreció que al indicador CCT debe prestarse especial atención teniendo en cuenta que está clasificado como crítico. Además debe atenderse a los indicadores CCG y NSC, que pudieran cambiar su clasificación al estar fronterizos a los críticos, aunque pueden representar fortalezas, según situación actual. La demostración práctica de

conocimientos, por su importancia y valor está en el cuadrante indiferente, pero como indicador causal, influye de forma significativa en el CCT.

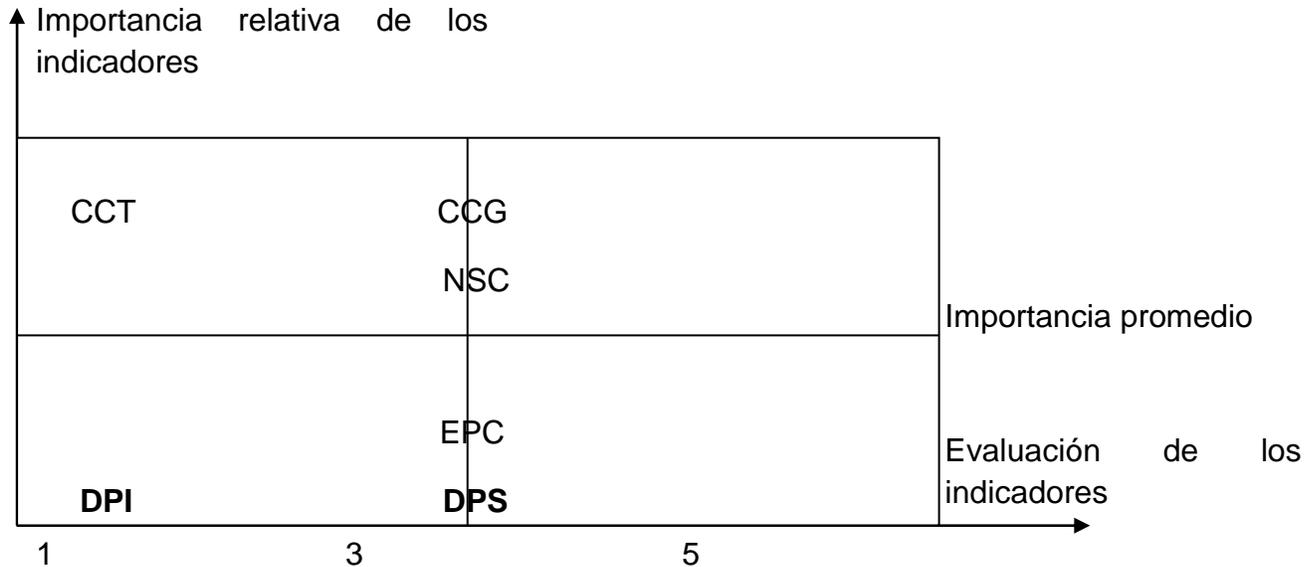


Figura 3.1 Resultado de la Matriz de atributos del camarero.

Fuente: modificado de Noda Hernández, 2004

### **Paso 17. Analizar factores inhibidores del desempeño**

Se analizaron los factores inhibidores desde la mirada del capital humano, dividiendo la información en las condiciones técnico organizativas, así como en el estado motivacional y del saber, obteniendo como se describe a continuación.

#### **Tarea 4. Analizar el factor clave Tener**

Al evaluar en qué medida la existencia y condiciones técnico organizativas constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada, se comprobó con la aplicación del instrumento propuesto del Anexo 14. a los trabajadores que ocupan el cargo de recepcionista, se obtuvo que:  $IT = 0.75$

Los encuestados consideraron que contaban con los medios necesarios en un 75%. Este índice se manifiesta aceptable ya que los trabajadores manifiestan que disponen de los medios y conocimientos e información necesaria para desarrollar su trabajo.

### **Tarea 5. Analizar estado motivacional y del saber**

Se les aplicó a los trabajadores del área la encuesta de satisfacción laboral considerando de aceptables las condiciones técnico organizativas y de aseguramiento

Por otra parte consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo. Todos expresaron alta insatisfacción con la estimulación moral y material. Se reconoció el poco significado del salario y del sistema de pago respecto al trabajo realizado.

Además se mostró que la participación en la planificación de los objetivos de trabajo no era apreciado por los trabajadores. Los trabajadores consideraron que eran insuficientes las gestiones realizadas en los aspectos antes expresados. El ISL fue de un 71%. Por el valor obtenido (inferior al 75% por primera vez de aplicado el procedimiento) se califica de deficiente.

Además se determinó el índice del Saber en el trabajador analizado siendo de un 70 % por no tener el requisito del idioma, insuficiente dominio técnico, carencia de conocimiento de las normas que rigen el cargo, elementos que se le reflejan en su modelo de evaluación. En esta ocasión el índice fue dirigido a conocer si este trabajador posee los conocimientos requeridos por su cargo del total de requisitos de este tipo. ( $IS=7/10*100=70\%$ ).

Bajo la formación permanente o continua que exige el concepto de la organización que aprende, resulta necesario priorizar acciones en esta dirección que está influyendo en los resultados del trabajador (y de otros), así como de la organización. Con la información obtenida relativa a las conductas estratégicas, su comportamiento, así como el resto de los elementos motivacionales y de la gestión del conocimiento, se está en condiciones de facilitar la información para que 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 18. Realizar programa de retroalimentación**

Teniendo en consideración los elementos antes mencionados se realizó un programa de acciones que incluyó la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas en el modelo establecido, así como los elementos que debían mejorarse en cada puesto de trabajo, procesos y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación dirigida hacia la mejora continua, donde se valoró también los restantes procesos de la GCH y cómo podía vincularse los resultados hasta aquí abordados con cada conexión técnico organizativa de la GCH. En el Anexo 19 se muestra el programa de información o retroalimentación ejecutado. Estas últimas se medirán su cumplimiento una vez que transcurra el tiempo establecido para evaluarlas según el plan diseñado, propuesto en el programa de retroalimentación o de información, el cual se nombrará plan de trabajo sistemático del Director de Capital Humano y sus especialistas. Con un nivel de seguimiento trimestral en el consejo de Dirección. Es válido destacar que esta área de Alojamiento recibió calificación de deficiente en el período teniendo en cuenta el incumplimiento del indicador Utilidad que estuvo influenciado por el indicador Otros servicios a clientes.

### **Etapa VI. Mejora del proceso de EDI**

Para profundizar en la calidad del proceso desarrollado se aplicaron los tres pasos considerados en esta etapa en una primera vez, que no muestra la mejora pero deja establecido la posibilidad de volver a repetir el procedimiento. Se midió 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. Además se evaluó el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización.

### **Paso 19. Evaluar la calidad del proceso de EDI**

Se calcularon los cuatro índices de forma indistinta llegando a conclusiones con el estado de cada uno de ellos.

### **Tarea 6. Determinar Índice de evaluación**

IE=73%

El índice de evaluación se consideró deficiente, considerando el nivel de referencia de 75% propuesto. El mismo mostró la existencia de cargos que no se evaluaron por no tener el tiempo suficiente para la misma, según legislación y otros que no se encontraban trabajando en el período por licencias de diferentes tipos (se evaluaron 75 de 118 trabajadores existentes en la Villa representando el 63 %).

### **Tarea 7. Determinar Índice de calidad en la evaluación**

ICE=65%

Por su parte el índice de calidad en la evaluación mostró valores bajos en cuanto a la cantidad de evaluaciones superiores, existiendo una alta tendencia a las calificaciones aceptables y deficientes. También se evaluó de deficiente.

### **Tarea 8. Determinar Índice de satisfacción con la evaluación**

ISE=72%

Se aplicó el instrumento mostrado en el Anexo 17. Muy unido al índice anterior estuvo la satisfacción con la evaluación, donde los trabajadores encuestados fueron el 70% de los trabajadores evaluados. Éstos 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. A pesar que se había comenzado con este nuevo sistema de evaluación, pero los efectos de la misma no estaban aún consolidados.

### **Tarea 9. Determinar índice de coherencia en la evaluación**

ICOE=79%

Las evaluaciones de los trabajadores estuvieron enmarcadas en las categorías de aceptables y deficientes, los indicadores de procesos tuvieron evaluaciones en las categorías de aceptables o superiores, estando la mayoría en el primer grupo. Influyó en estas evaluaciones las calificaciones ya otorgadas a estos procesos y resultados anteriores acumulados, por lo que no hubo una total congruencia con las evaluaciones efectuadas. No obstante se consideró aceptable.

## **Paso 20. Evaluar los resultados en el proceso de EDI**

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

### **Tarea 10. Determinar Índice de cumplimiento de objetivos**

ICO=78%

Para determinar este índice se aplicó el instrumento reflejado en el Anexo 20. Se encuestaron a los responsables de procesos, al consejo de dirección y al 65 % de los trabajadores evaluados, estando representados más del 50% de todas las categorías ocupacionales. Este índice mostró los resultados obtenidos en la organización. Aunque se calificó de aceptable se apreció que los objetivos con mayores dificultades estuvieron relacionados con el coeficiente de formación continua y el coeficiente de idoneidad demostrada. Sus causas fueron relacionadas en la etapa anterior con las dificultades en el personal sin requisitos y los que demandaban formación completa o parcial. Además de los que tuvieron resultados no idóneos en sus evaluaciones. Aunque se cumple el indicador utilidad, tuvieron afectaciones procesos como servicios médicos y comercial al existir inconformidades de los pacientes de la Villa por encontrarse la sauna y la piscina fuera de servicio . El aseguramiento material estuvo afectado por las cuentas por cobrar y pagar, indicador que evaluó el proceso económico. Se demostró deficiencias en el trabajo de gestión en este proceso, razón por la cual se afectaron varios trabajadores en su evaluación con alta incidencia en el mismo. También se valoró el incumplimiento de cursos de capacitación por parte de Formatur y dificultades en el manejo del proceso de selección del personal respecto a la OTET y la empresa. Estos aspectos se tuvieron presentes en los programas de mejora y evaluados en etapas superiores.

### **11. Determinar Índice de satisfacción del cliente**

ISC=81%

Este indicador se consideró aceptable, según el valor alcanzado. Pero en la entidad por normativa de trabajo en el proceso de gestión de la calidad no debe tomar valores inferiores al 85%, considerándose la presencia de una fisura de un 4%. En este período tuvo una alta influencia en el resultado de este índice la

calidad del servicio en sentido general, aunque se debe señalar que el desconocimiento de varios idiomas, el poco dominio del excel y del Zun disminuyeron este índice. Cuando se realizó el análisis de estos aspectos en el proceso de servicios de alojamiento, se comprobó la incidencia de indicadores de conductas estratégicas como Compromiso, Satisfacción laboral y Ética profesional.

## **Tarea 12. Determinar Índice de satisfacción laboral**

ISL=71%

Tal como se expresó en la tarea 5, se comprobó que existe alta insatisfacción con la participación en la planificación de los objetivos de trabajo y con la estimulación moral y material. Se consideró de aceptable las condiciones organizativas y de aseguramiento, aun existiendo los problemas antes mencionado. También consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo. Los trabajadores consideraron que eran insuficientes las gestiones realizadas en los aspectos antes expresados. Por su valor obtenido se califica de deficiente.

### **2.4 Conclusiones parciales del capítulo**

1. El procedimiento seleccionado como punto de partida fue el propuesto por Leyva del Toro 2015, "Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín".
2. El procedimiento diseñado para nuestra organización nos permitió alinear el desempeño del cargo del recepcionista hotelero con los procesos y los objetivos estratégicos la organización.
3. La aplicación del procedimiento para EDI en el CSM Holguín, posibilitó demostrar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la GCH.
4. La EDI contribuyó al desarrollo de otros procesos de la GCH como la formación, la estimulación, la selección y la organización del trabajo.

### **Capítulo III. Validación del procedimiento .Criterios de especialistas.**

Como se ha venido explicando en el capítulo anterior, el procedimiento de 3 fases con sus correspondientes pasos y tareas se fue aplicando en la CSMH, específicamente en las Villas Cocal-Quinqué, las cuales ya tienen más de 25 años de experiencia y que ya está caracterizada en el paso 3 de esta tesis. El procedimiento comienza con la creación de un comité de expertos, quienes diseñaron, y aplicaron por más de 6 meses la evaluación resultante del procedimiento descrito.

Primeramente se llevó al Comité de Control la nueva variante evaluativa, los miembros de este comité integrados por los jefes de los subsistemas de la organización, es decir, los mismos que tienen en su contenido la evaluación mensual de los resultados de cada trabajador, los estudió y le propuso los cambios que consideraban apropiados para evaluar, luego los discutió con los trabajadores de su área, explicando cómo sería su nueva evaluación y de esas tormentas de ideas con el colectivo se unificaron los parámetros evaluativos a seguir según las competencias de la empresa y lo que la misma espera de cada uno de ellos. En el anexo 15 y 16 aparecen las evaluaciones anterior y posterior a este resultado.

El desarrollo de esta fase resultó viable, ya que la incipiente empresa surgida de la unificación de 4 líneas de negocios anteriores necesitaba un nuevo sistema evaluativo .Se conformó el grupo de diseño, concentrando las acciones de formación fundamentalmente en lo relativo a la evaluación del desempeño y posteriormente a la aplicación de la lógica difusa y se verificó el cumplimiento de la totalidad de las premisas.

El grupo de diseño desarrolló los procedimientos necesarios para implantar la EDI de acuerdo con las peculiaridades de las organizaciones objeto de estudio a la totalidad de cargos existentes, lográndose resultados similares a los ilustrados en el capítulo anterior.

Durante la implementación de los procedimientos se pudo detectar y solucionar múltiple causas que han estado incidiendo en el desempeño de los recursos humanos en particular y de la organización en general. En esta ocasión la afectación relativa a la formación, motivación y varios procesos de disponibilidad laboral, condicionada fundamentalmente por la falta de un mercado seguro, la inexistencia de políticas comerciales y el bajo salario.

Los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en esta investigación y aplicado parcialmente en la CSMH, indican que es factible la aplicación del mismo en las organizaciones de servicio, salud, y otras entidades afines, evidenciándose así su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación, de predicción, y de mejora continua, en lo referente al comportamiento del desempeño de las EDI por competencia en entidades con las tendencias modernas de alinear sus resultados a los de los cargos, los procesos y de la organización.

Derivado de la implantación del procedimiento se han obtenido como beneficios fundamentales los siguientes:

- Desarrollar los profesiogramas y matrices de competencias de todos los perfiles de cargos de la entidad objeto de estudio.
- Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el desempeño de los trabajadores alineados a los procesos y a la organización.
- Profundizar en las causas que estaban limitando el desempeño de los trabajadores y en consecuencia diseñar acciones para su eliminación o atenuación de su efecto.
- Evaluar el propio proceso de evaluación del desempeño individual y su impacto en la organización.
- Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde impere un clima de motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción con la formación y desarrollo de las competencias organizacionales e individuales.

Por lo antes expuesto el comité de experto acordó generalizar el procedimiento descrito en esta tesis al resto de las líneas de negocio de la CSMH ya que demostró que es capaz de alinear los resultados del desempeño individual a los procesos y a la organización, idea que queríamos demostrar en esta tesis.

### **3.1 Conclusiones parciales**

1. La aplicación integral del procedimiento propuesto para la EDI basados en competencias en la entidad objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión de los RH. Se demostró su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en la investigación.
2. El empleo del procedimiento de la EDI en la CSMH, posibilitó desarrollar la evaluación del desempeño de los trabajadores alineadas a los cargos, los procesos y a la organización
3. El desarrollo de la fase de explotación permitió identificar las causas que estaban inhibiendo el desempeño de los trabajadores, diseñar e implantar acciones de perfeccionamiento y en consecuencia obtener resultados favorables.

## **CONCLUSIONES:**

Con la realización de esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. El estudio comparado permitió crear un marco teórico práctico referencial para actualizar el tema sobre evaluación de desempeño individual en la CSMH.
2. Se adoptó el procedimiento de Leyva del Toro, 2015 como punto de partida para realizar y aplicar una nueva EDI, por alinear los desempeños de los cargos, con los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.
3. La aplicación parcial del procedimiento de la EDI en la CSMH 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 GCH.

## **RECOMENDACIONES:**

### 1. A la dirección del CH :

- Profundizar en otros períodos de trabajo, la fase de monitoreo del proceso de evaluación para valorar los efectos en los indicadores de la organización.
- Realizar la generalización del procedimiento para la evaluación del desempeño en el resto de las nomenclaturas de cargos del CSM Holguín y el resto de las líneas de negocio.
- Continuar perfeccionando el procedimiento en dependencia de los resultados obtenidos con su aplicación y como consecuencia de las nuevas metas organizacionales, siempre para mejorar y optimizar el proceso.

### 2. A el departamento informático de la CSMH:

- Valorar la automatización del procedimiento para agilizar y sistematizar su uso en cada período evaluativo.

## **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. 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.

11. 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.
12. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
13. 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.
14. 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.
15. Carpio, José Alberto (2005). Evaluación de desempeño. Disponible en <http://www.arearh.com>. [Consulta: 15 enero 2015]
16. Casanueva Rocha, C. y otros, (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide 2000. Madrid, España.
17. CIDEC, (1994). Sistema integral de Gestión de Recursos Humanos, Donastia-San Sebastián, España
18. 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).
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. \_\_\_\_\_. (2010a). Gestión del talento humano y del conocimiento, Bogotá: ECOE Ediciones.
  23. \_\_\_\_\_. (2010b). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Félix Varela y Academia. La Habana.
  24. \_\_\_\_\_. (2006). Tecnología de Gestión de recursos Humanos. La Habana. Cuba. Ed. Academia. 2ª ed. pp. 29, 30.
  25. \_\_\_\_\_. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
  26. 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.
  27. Delgado Pérez, E. (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Holguín.
  28. Dessler, G. (2002). Administración de Personal. Octava edición. Prentice-Hall. México.
  29. Desoft; S.A. (2002). Las Empresas dedicadas a la Gestión Hotelera. Disponible en: <http://www.desoftsa.com>. [Consulta: 10 diciembre 2014]
  30. 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]
  31. \_\_\_\_\_. 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]
  32. 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]

33. García Buades, E. (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.
34. 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.
35. 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]
36. 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.
37. 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.
38. Grupo Turismo Islazul S.A. (2013). Reglamento para la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Islazul S.A. Resolución 117/2013.
39. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
40. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.
41. 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”.
42. 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.

43. 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.
44. Kaplan, R y Norton, D (2000). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). GESTION 2000
45. 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.
46. Leyva Del Toro, C. (2015). Tecnología para la EDI. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
47. 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.
48. 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.
49. 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.
50. 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]
51. 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.
52. Martínez, Carlos (1998). “Concepto de evaluación del desempeño”. Disponible en [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-1\\_evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-1_evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html). [Consulta: 23 marzo 2015]
53. Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. (2004). Fundamentos para el control de gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Cuba.
54. Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
55. Mesa Espinosa, M. A. (1998). Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos||. Tesis presentada en opción al grado de Master en Dirección, La Habana.
56. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS (2007). Resolución No. 21: “La evaluación del desempeño del trabajador”. Ciudad de La Habana, Cuba. p.6.
57. \_\_\_\_\_. (2005). Resolución No. 8: “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”, La Habana, 1ro de marzo de 2005.
58. \_\_\_\_\_. (2006). Resolución No. 28: “Resolución sobre calificadores de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada”. La Habana. Cuba.
59. Ministerio del Turismo, MINTUR (2007). Resolución 71: “Evaluación del Desempeño”. La Habana. Cuba.
60. Monagas Docasal, 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.
61. 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.
62. 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

63. 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.
64. 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.
65. Oficina Nacional de Normalización, (2007). “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”, NC 3000:2007. 1ra. Ed. Ciudad de La Habana. Cuba.
66. \_\_\_\_\_. (2007): “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos”, NC 3001:2007, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización, 18 pp.
67. \_\_\_\_\_. (2005): “Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario”, ISO 9000:2005, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
68. 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.
69. 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.
70. \_\_\_\_\_; 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.

71. 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
72. 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.
73. Suárez Mella, R., otros (2001). El reto. Editorial Academia, La Habana.
74. 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”.
75. 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.
76. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. Diferentes definiciones de EDI**

1. Harper & Lynch, 1992: técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.
2. Puchol, 1995: procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.
3. Byars y Rue, 1996: proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
4. Carlos Martínez, 1998: proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
5. José Alberto Carpio, 2000: proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador.
6. María Patricia Molina, 2000: proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
7. Arturo Pontifes, 2001: procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro.
8. Varela Izquierdo, 2002: asignar un valor a cada actuación de un empleado, con objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como medir el

grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña, y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos.

9. Werther y Davis, 2001: proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

10. Alberto Jorge Acosta, 2002: Sistema que mide el desarrollo del empleado en su puesto y su potencial de desarrollo, pretende estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de la persona. Proceso dinámico que estima el rendimiento global del empleado.

11. Serguei A. Martín, 2002: uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de los Recursos Humanos (RRHH).

12. Chiavenato, 2004: sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona.

13. Cuesta Santos, 2005,2010: proceso o actividad clave de la gestión de los recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización.

14. MTSS Resolución 8, 2005: medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

15. MINTUR Resolución 58, 2006: medición sistemática de la actividad laboral que se realiza a los trabajadores durante un periodo determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización.

16. Morales Cartaya, 2006: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo. Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

17. NC 3000, 2007: La medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

18. Sánchez Augier, 2009: Como evaluación del desempeño de los recursos humanos como el proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas así como del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato, considerando los objetivos del cargo, el proceso, la organización (y las condiciones técnicas organizativas) además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas.

**Anexo 2:** Técnicas de ED más comunes.

**Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.

La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

**Lista de verificación:**

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y

la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

**Método de selección forzada:**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

**Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas

observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

**Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

**Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

### **Métodos de evaluación en grupos:**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

**Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

**Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

**Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un

índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

**Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

**Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sea medible de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

**Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

**Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### Anexo 3. ERRORES MÁS COMUNES DE LA EDI

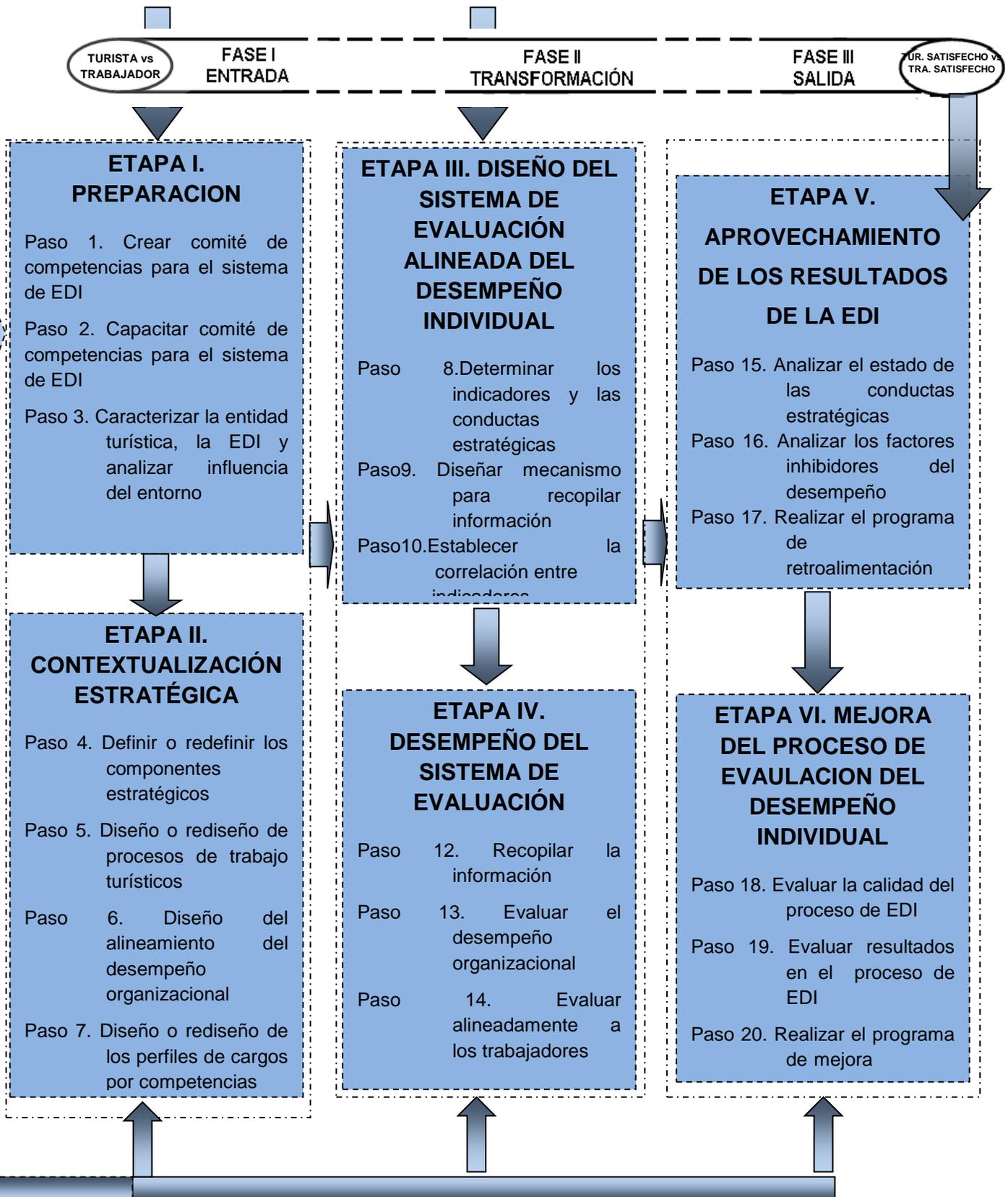
Autores	Errores en la EDRH
<b>Varela Izquierdo (2001)</b>	Efecto halo Tendencia central Efecto recencia Efecto primacía Parcialidad Falta de compromisos Error de similitud o proyección Error de clemencia Criterio único
<b>Woods (2002)</b>	Indulgencia Severidad Tendencia central Novedad Anclaje en el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

**Anexo 4: Enfoques referentes a la EDI**

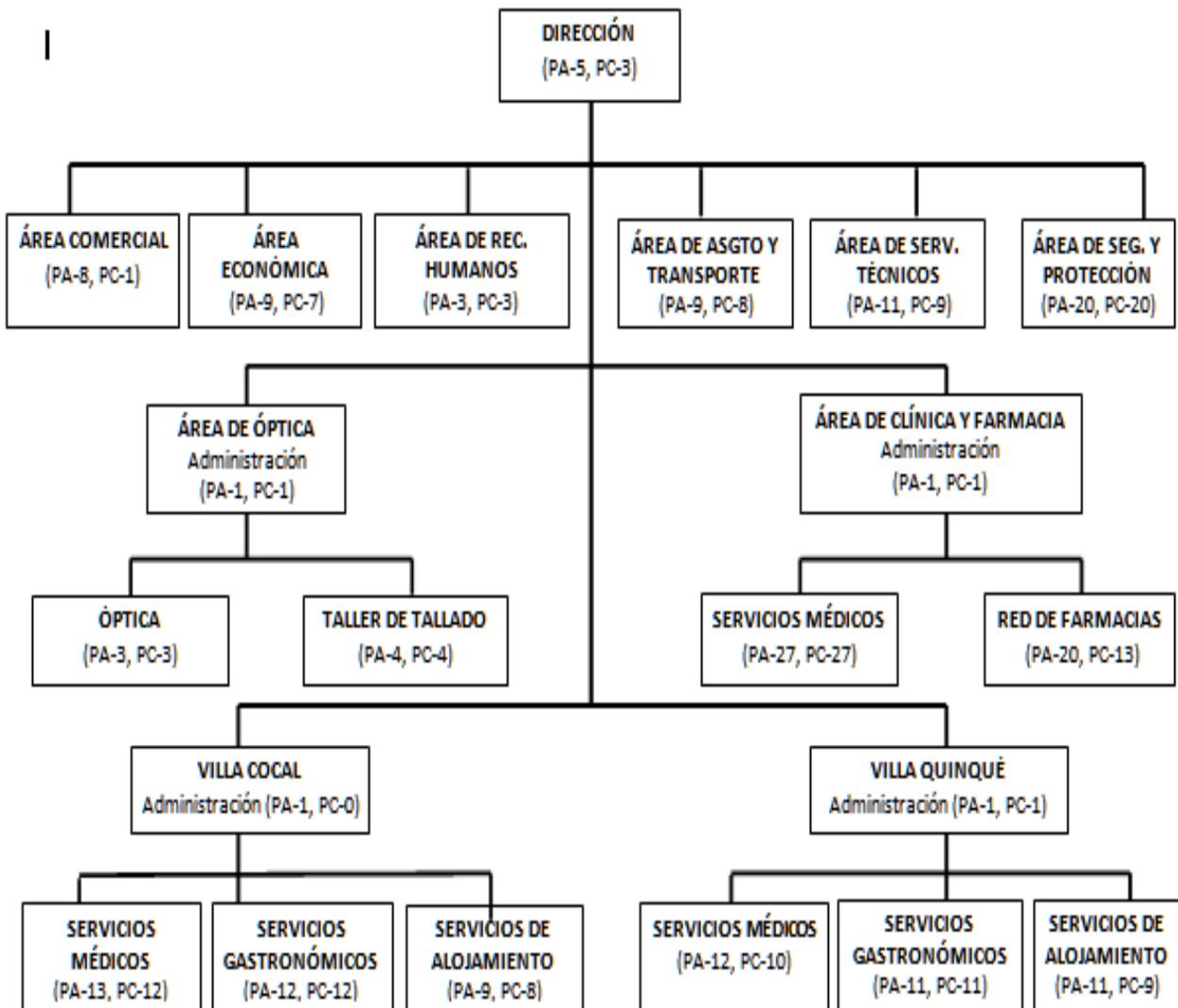
<b>Autores</b>	<b>Sistematicidad</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Método propuesto</b>	<b>Mejora</b>	<b>Competencia</b>	<b>Vínculo con otros subsistemas de la GRH</b>	<b>Consideración de varias fuentes de información</b>	<b>Vínculos con otros subsistemas de la organización</b>	<b>Correspondencia del indicadores del cargo con los de los procesos y la organización</b>	<b>Correspondencia condiciones técnico organizativas con indicadores del</b>	<b>Sector</b>
<b>Varela Izquierdo, 2001</b>	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	hotelero
<b>Rodríguez Travieso, 2005</b>	X	X	X	-	X	X	X	-	-	-	variado
<b>Herrera Suárez, 2007</b>	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	variado
<b>MINTUR, Resolución 71/2007</b>	X	X	X	-	-	X	X	-	-	-	turístico
<b>Pichs Leyva, 2007</b>	X	X	X	X	X	-	X	-	-	-	variado
<b>Torriente García, 2008</b>	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	variado
<b>Sánchez Augier, 2009</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	hotelero
<b>Mendoza Soca, 2010</b>	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	hospitalario



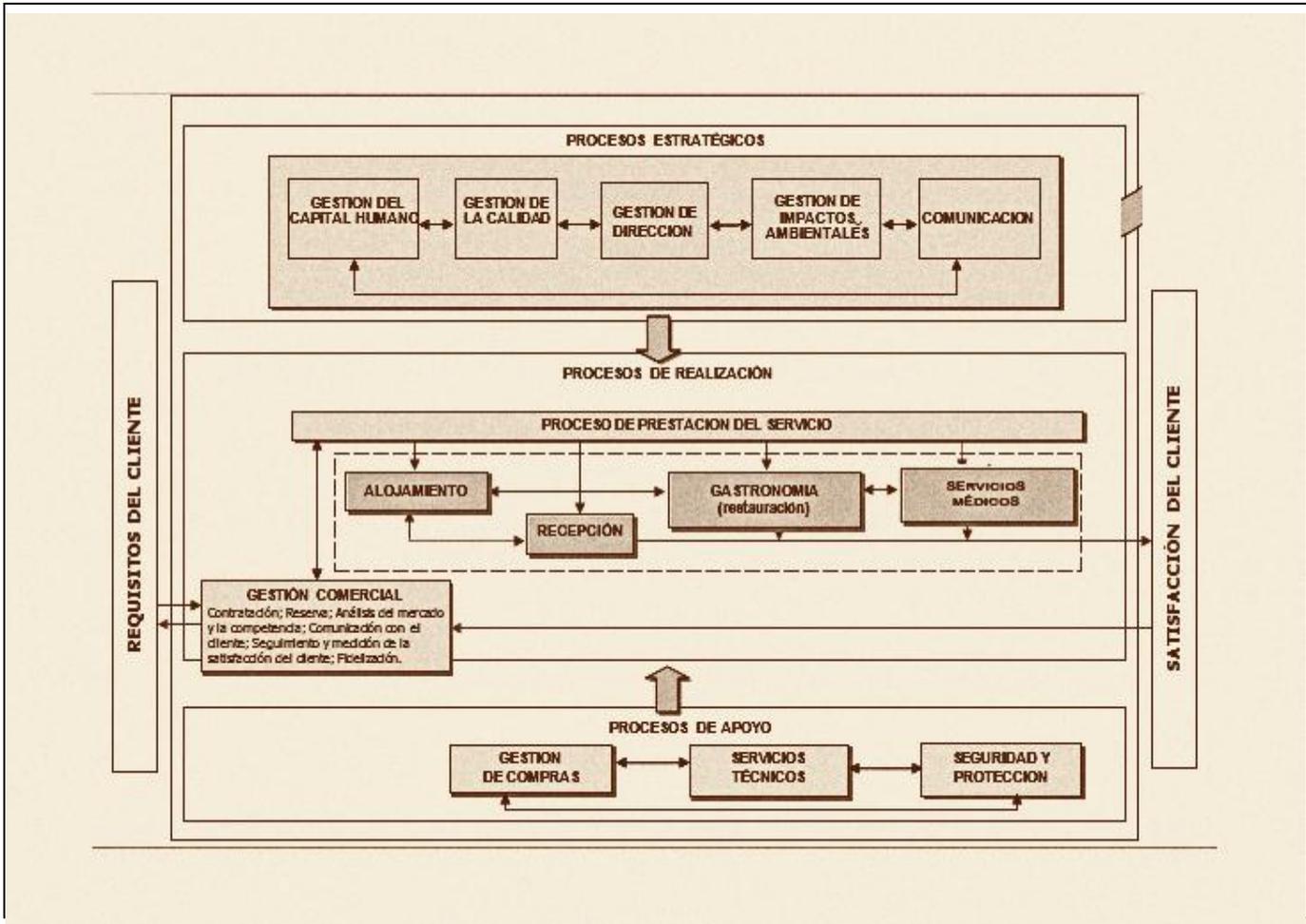
**Anexo5:** Procedimiento para la evaluación alineada del desempeño individual según Leyva del Toro,2015.



**Anexo 6:** Estructura Organizativa del CSM Holguín

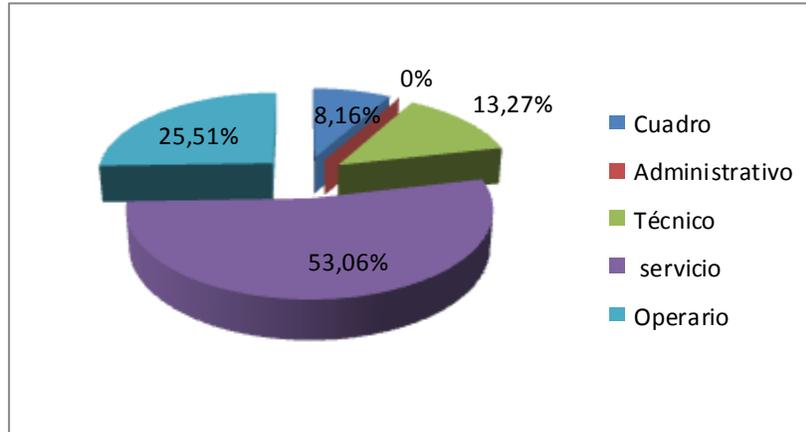


**Anexo 7: Mapa de Procesos del CSM Holguín**

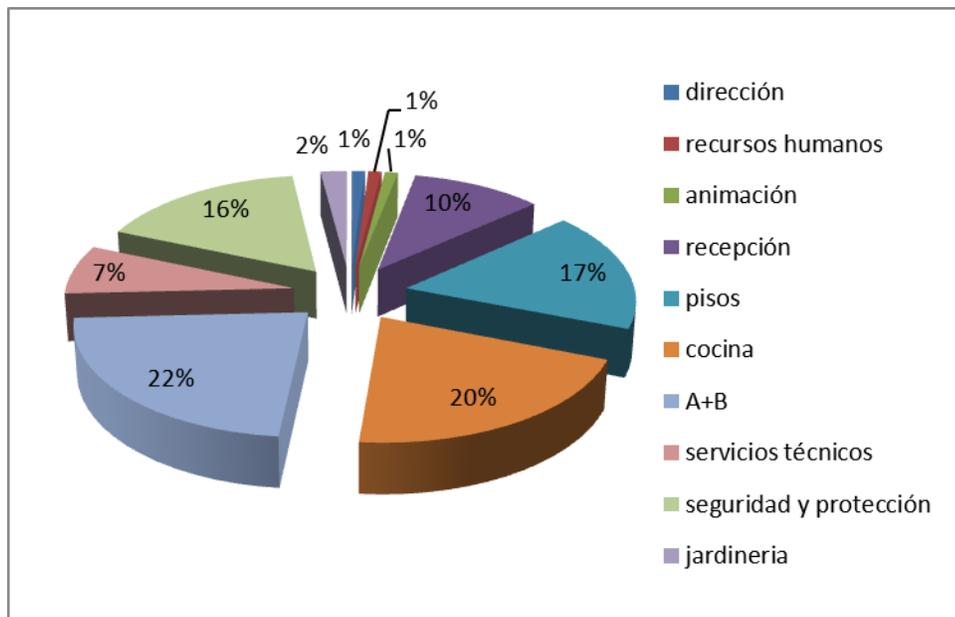


## Anexo 8: Caracterización de la fuerza de trabajo en el CSM Holguín

### Plantilla por Categoría Ocupacional

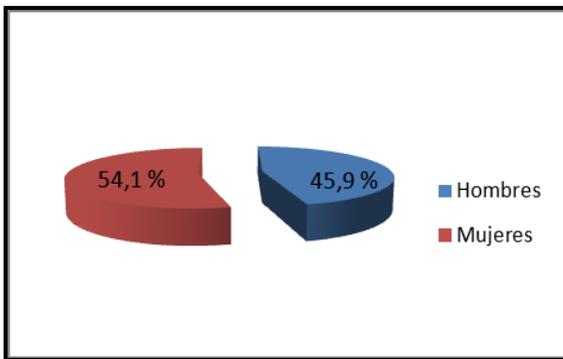


### Plantilla por Áreas

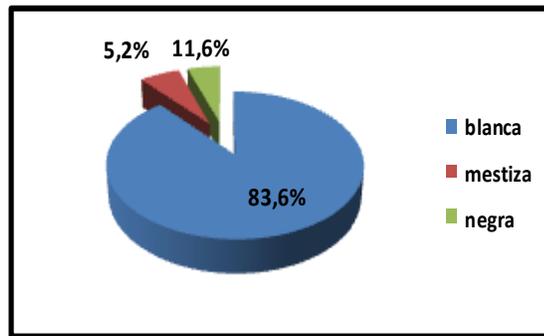


**Anexo 8:** Caracterización de la fuerza de trabajo en el CSM Holguín. (Continuación)

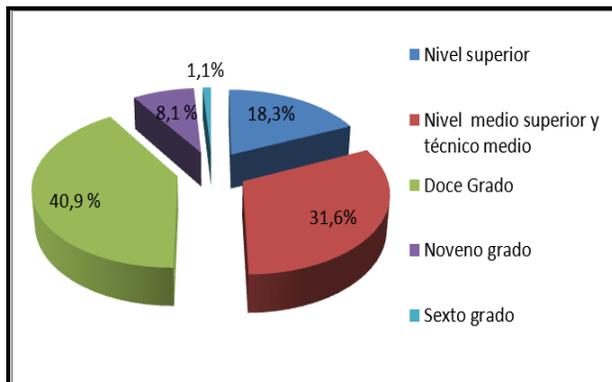
**Composición por Sexo**



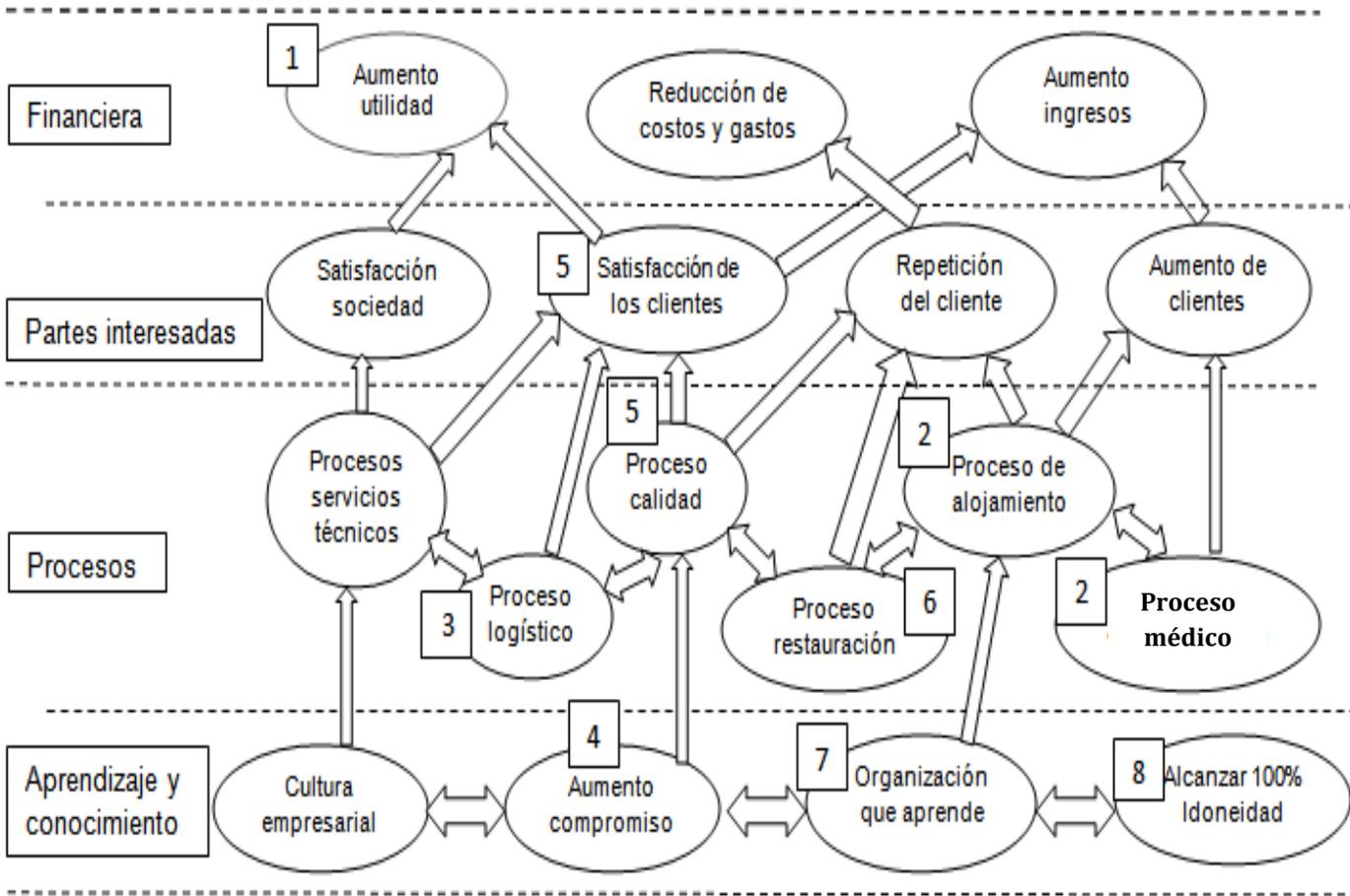
**Composición étnica**



**Composición por nivel de escolaridad**



**Anexo 10:** Cuadro de Mando Integral causal o Mapa estratégico de la organización



**Tabla .2.1 Cuadro de Mando Integral Estratégico CSM Holguín.**

Objetivos 2016	Indicadores estratégicos	Expresión de cálculo	Valor de referencia	Meta anual
				2016
1.	Utilidad (U)	$U = I - (C+G)$	≥ 100%	110%
2.	Coeficiente de disponibilidad habitacional (CDH)	$\frac{\text{Cant. Habitaciones. disponibles}}{\text{Total habitaciones}} * 100$	100%	95
3.	Coeficiente de ocupación (CO)	$\frac{\text{Cantidad habitaciones ocupadas}}{100} * \text{Cant habitaciones disponibles}$	100%	95
4.	Coeficiente de compromiso (CC)	$C_c = \frac{\sum_{i=1}^n C_c}{N}$	100%	95
5.	Coeficiente de formación continua (CFC)	$\frac{\text{Cant. Trabaj con acciones formativas}}{\text{Cant. total trabajadores}}$	100%	100
	Coeficiente de satisfacción laboral (CSL)	$\frac{\text{Cant. Trabaj. expresan satisfacción con su trabajo}}{\text{Cant. Total Trabajadores}}$	90%	90
6.	Coeficiente de aseguramiento (CA)	$C_a = \frac{\sum \text{Pesos Perdidos}}{N}$	0%	0,02
	Coeficiente de satisfacción del cliente (CSC)	$\frac{\text{Cant. Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	100
7.	Coeficiente de idoneidad demostrada (CID)	$\frac{\text{Cant. Trabaj. Evaluados de Idóneos}}{\text{Cant. Total Trabajadores}}$	100%	100

**Tabla 2.2 Cuadro de Mando Integral táctico en el Proceso de alojamiento.**

Nivel de análisis	Indicadores de procesos	Definición	Valor de referencia	Meta anual
				2016
<b>Proceso estratégico</b>	Calidad gestionada (CG)	Cumplimiento de los estándares de calidad, normas establecidas que logren alta satisfacción del cliente	100%	100
	Garantía de cliente interno (GCI)	Tenencia oportuna y adecuada del personal requerido	100%	100
<b>Proceso operativo</b>	Calidad del ingreso diario al sistema.Gestiones realizadas con éxito	Cantidad y Calidad del ingreso diario al Zun en general y venta oportuna de todos los servicios	100%	102
	Otros servicios a clientes (OSC)	Servicios generados al cliente además del principal	100%	104
<b>Proceso Apoyo</b>	Aseguramiento de mercancías (AM)	Entrega adecuada y oportuna de toda la mercancía para ofertar servicio óptimo	100%	95
	Gestión del Servicio técnico (GST)	Oportunidad en el mantenimiento de las instalaciones, equipos y herramientas utilizadas en el servicio	100%	90
	Control interno gestionado (CIG)	Acciones de cumplimiento para la no ocurrencia de alteraciones económicas, legales o de consideración	100%	95

**Tabla 2.3 Mecanismo para recopilar información sobre indicadores de competencias del Recepcionista Hotelero**

<b>Nr</b>	<b>Indicadores de competencias</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	Cumplimiento Contenido de Trabajo (CCT)	Técnica 360,	Mensual
<b>2</b>	Cumplimiento de índice. de costos y gastos (CCG)	Registro económico, Técnica 360	Mensual
<b>3</b>	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Libro de clientes, encuestas	Mensual
<b>4</b>	Demostración práctica de conocimiento(DPC)	Técnica 360	Mensual
<b>5</b>	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Técnica 360	Mensual
<b>6</b>	Ética profesional (EP)	Técnica 360	Mensual
<b>7</b>	Compromiso (COMP)	Encuesta, Técnica 360	Mensual

**Tabla2.4 Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo.**

<b>Nr</b>	<b>Indicadores de competencias</b>	<b>Definición</b>	<b>Importancia relativa</b>
<b>1</b>	Cumplimiento contenido de trabajo (CCT)	Realizar la cantidad de trabajo plan en el tiempo estipulado	0.19
<b>2</b>	Cumplimiento de índice. de costos y gastos (CCG)	Cumplir con las normas establecidas de per cápita cliente y consumo d materiales	0.18
<b>3</b>	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Grado en que satisface al cliente con la ejecución de un servicio de calidad	0.15
<b>4</b>	Demostración práctica del conocimiento (DPI)	Nivel de dominio del (de los) conocimientos y de los procedimientos (s) requerido (s), expresado en su actuar con el cliente	0.10
<b>5</b>	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Nivel de rapidez, resistencia física y a la presión, demostrado en la prestación del servicio	0.11
<b>6</b>	Ética profesional (EP)	Nivel en que expresa conocimientos en el servicio atención al cliente.	0.14
<b>7</b>	Compromiso (COMP)	Nivel de orientación al sentido de pertenencia, con su disciplina, cuidado de la propiedad social honestidad, responsabilidad, colaborador	0.13
<b>Σ</b>			<b>1.00</b>

**Tabla 2.5 de evaluación del desempeño estratégico organizacional. Homologación de resultados.**

<b>No</b>	<b>Indicadores de la organización</b>	<b>Estado deseado</b>	<b>Valor alcanzado</b>	<b>Categoría de evaluación</b>
1	Utilidad (U)	102%	103%	Aceptable
2	Coeficiente de compromiso (CC)	80%	79%	Aceptable
3	Coeficiente de formación continua (CFC)	60%	54%	Deficiente
4	Coeficiente de satisfacción laboral (CSL)	70%	71%	Aceptable
5	Coeficiente de aseguramiento (CA)	0,08	0.09	Aceptable
6	Coeficiente de satisfacción del cliente (CSC)	85%	81%	Aceptable
7	Coeficiente de idoneidad demostrada (CID)	90%	84%	Deficiente

**Tabla 2.6 Integración entre los indicadores del cargo.**

No	Indicadores del cargo	Evaluación Ajustada	Importancia Relativa	Evaluación Integral
1	Cumplimiento Contenido de Trabajo (CCT)	(1)Deficiente	0.19	0.19
2	Cumplimiento de índice. de costos y gastos (CCG)	(3)Aceptable	0.18	0.54
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	(3)Aceptable	0.15	0.45
4	Demostración práctica de conocimientos(DPC)	(1)Deficiente	0.10	0.10
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	(3)Aceptable	0.11	0.33
6	Ética profesional (EP)	(3)Aceptable	0.14	0.42
7	Compromiso (COMP)	(3)Aceptable	0.13	0.39
	$EIT = \sum_{i=1}^n Irli * Eali$			2.42

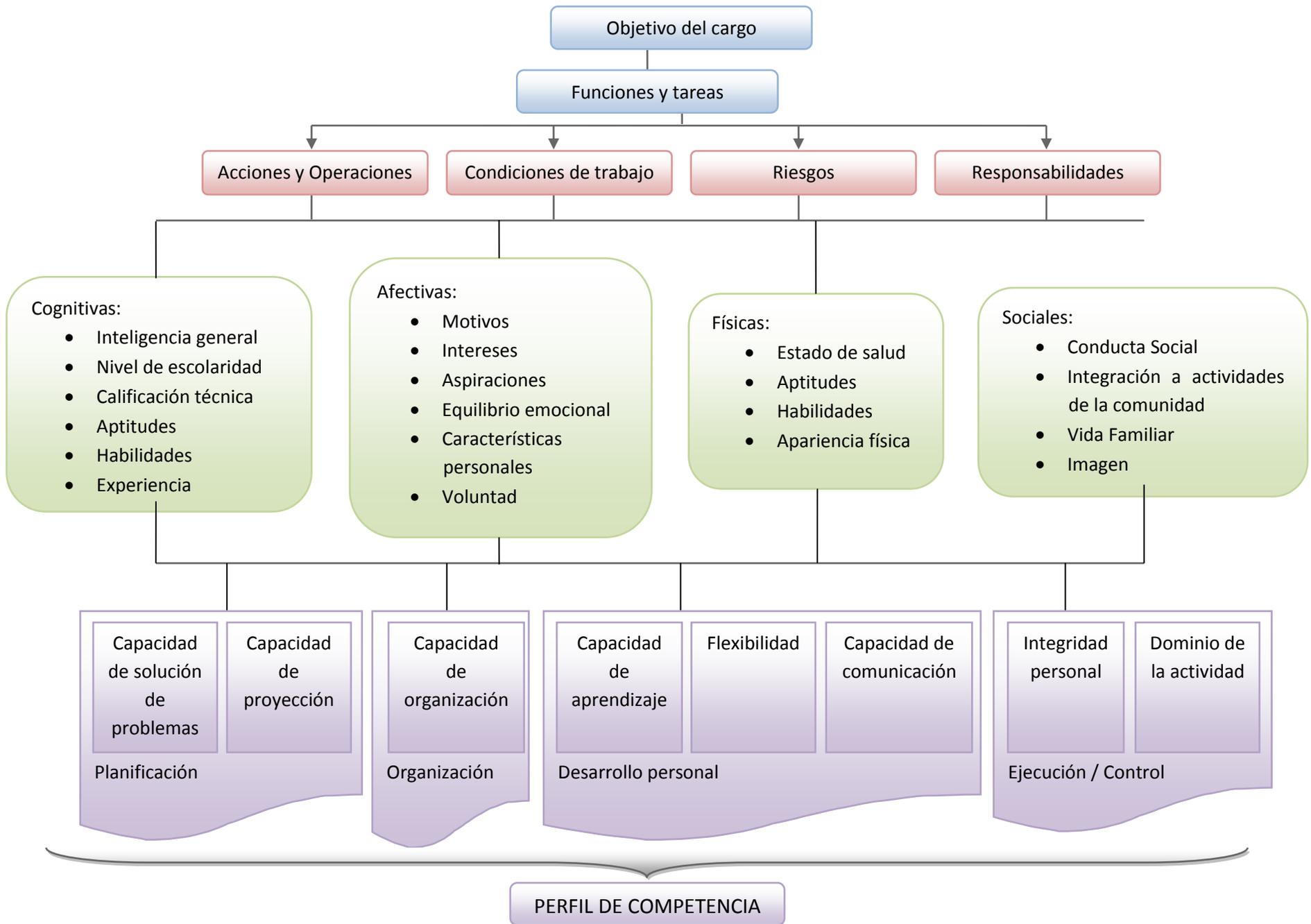
### Anexo 11. Flujo para determinar los perfiles de competencia

ANALISIS

DESCRIPCIONES

ESPECIFICACIONES

COMPETENCIAS



**Anexo 12: Perfil del cargo del Recepcionista Hotelero**

<p>1. Competencia en proactividad</p>	<p>Expresa la facilidad de previsión o anticipación respecto a tareas (o dificultades) conducentes a mejoras (o no) económicas La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como rapidez para la toma de decisiones anticipadas, solución para problemas ocasionales , entre otros</p>																		
<p>2. Competencia en cooperación</p>	<p>Expresa manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas. La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como la disposición a asumir nuevas tareas, Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía, la participación en tareas de choque, fórum, eventos, entre otros</p>																		
<p>3. Competencia en formación</p>	<p>Expresa la orientación hacia el conocimiento que necesita y que desea obtener para aplicar en el trabajo y compartirlo con sus compañeros y jefes. La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como, demostración práctica idiomática, conocimiento del sistema Zun y de los procedimientos y normas de su perfil, relaciones interpersonales, entre otros.</p>																		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Realizado por:</b> _____</td> <td style="width: 30%;"><b>Firma:</b> _____</td> <td style="width: 20%;"><b>Fecha:</b> _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Revisado por:</b> _____</td> <td><b>Firma:</b> _____</td> <td><b>Fecha:</b> _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Aprobado por:</b> _____</td> <td><b>Firma:</b> _____</td> <td><b>Fecha:</b> _____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		<b>Realizado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	_____			<b>Revisado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	_____			<b>Aprobado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	_____		
<b>Realizado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____																	
_____																			
<b>Revisado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____																	
_____																			
<b>Aprobado por:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____																	
_____																			

**Anexo 13:** Indicadores de desempeño del cargo de Recepcionista Hotelero.

No	Indicadores de competencias	Definición de Indicadores	Unidad de medida	Conductas estratégicas
1	Cumplimiento de Contenido de Trabajo (CCT)	Realizar la cantidad de trabajo plan en el tiempo estipulado	Evaluación D-A-S	D: No obtiene la cantidad de trabajo planeado. Requiere ayuda y seguimiento A: Por lo general, ejecuta en tiempo todo lo planeado. S: Siempre sus resultados están por encima de lo establecido. No requiere ayuda ni seguimiento
2	Cumplimiento de índice de costos y gastos (CCG)	Cumplir con las normas establecidas de percápita cliente y consumo de materiales	Evaluación D-A-S	D: No cumple con las normas establecidas de consumo. A: Cumple con las normas establecidas S: Manifiesta sobrecumplimiento de las normas y(o) prevé su adecuado uso ante eventualidades
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Grado en que satisface al cliente con la ejecución de un servicio de calidad	Evaluación D-A-S	D: Presentan quejas e inconformidades en su servicio. Influye en las fallas del mismo. Servicio con la calidad afectada A: El nivel de satisfacción del cliente es bueno. No se aportan quejas ni reclamaciones en su servicio. Buena calidad de éste. S: Su servicio es destacado por el cliente. Influye en la prestación de un servicio de excelencia.

**Anexo 13:** Indicadores de desempeño del cargo de Recepcionista Hotelero. (Continuación)

No	Indicadores de competencias	Definición de Indicadores	Unidad de medida	Conductas estratégicas
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Nivel de rapidez, resistencia física y a la presión, demostrado en la prestación del servicio	Evaluación D-A-S	D: Poco ágil en su servicio. Provoca demoras Necesita ayuda en el mismo A: Se desenvuelve de forma ágil, no atrasa el servicio. Domina las técnicas del servicio. S: Muy ágil en su labor. Dominio de lo que realiza.
6	Ética profesional (EP)	Nivel en que expresa conocimientos en el servicio: atención al cliente (comunicación, buen trato, cortesía), dominio de normas organización del puesto, control de medios,	Evaluación D-A-S	D: Bajo nivel de dominio en la atención al cliente y de los procedimientos. Poco organizado. Presenta insuficiencias en el control y manejo de los recursos. A: Buen nivel de dominio en la atención al cliente, de los procedimientos. Es organizado. Controla y maneja los medios de forma adecuada S: Excelente dominio profesional en la atención al cliente. Muestra alto dominio de los procedimientos. Muy organizado Excelente manejo de los medios.
7	Compromiso (COMP)	Nivel de orientación al sentido de pertenencia, con su disciplina, cuidado de la propiedad social honestidad, responsabilidad, colaborador	Evaluación D-A-S	D: Bajo sentido de responsabilidad. No colabora Solo lo manifiesta ante algunos directivos. Poca disciplina. A: Manifiesta buen sentido de compromiso con su área y el hotel. Colaborador. Honesto. Disciplinado. S: Muy colaborador, responsable y honesto. Defiende a la entidad, sus trabajadores y jefes, ante la presencia de desviaciones. Muy comprometido.

Leyenda

D: Deficiente

A: Aceptable

S: Superior

**Anexo 14:** Nivel de incidencia de cada Indicador del cargo en los Indicadores de los procesos y de la organización.

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de conductas estratégicas (alta-media-baja)						
		CCT	CCG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
Proceso estratégico	Calidad gestionada (CG)	a	a	a	a	a	a	a
	Garantía de cliente interno (GCI)	m	m	m	m	m	m	m
Proceso operativo	Cumplimiento con el plan de ingresos (CPI)	a	a	m	a	a	a	a
	Otros servicios a clientes (OSC)	a	a	a	a	a	a	a
Proceso de apoyo	Aseguramiento de mercancías (AM)	b	b	b	b	b	b	b
	Gestión del Servicio técnico (GST)	b	m	b	b	b	b	m
	Control interno gestionado (CIG)	a	a	b	b	b	a	a

Nr	Indicadores estratégicos	Indicadores de conductas estratégicas (alta-media-baja)						
		CCT	CCG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
1	Utilidad (U)	a	a	m	m	m	m	a
2	Coeficiente de compromiso (CC)	a	a	m	m	m	m	a
3	Coeficiente de formación continua (CFC)	m	m	m	a	m	a	m
4	Coeficiente de satisfacción laboral (CSL)	m	m	m	m	m	m	m
5	Coeficiente de aseguramiento (CA)	b	b	b	b	b	b	b
6	Coeficiente de satisfacción del cliente (CSC)	a	a	a	a	a	a	a
7	Coeficiente de idoneidad demostrada (CID)	m	m	m	m	m	m	m

Escala de medición:

Alta: Influye de forma directa, significativa y determinante en el indicador.

Media: Puede provocar cambios en el indicador pero bajo determinadas situaciones, o de forma indirecta, o no ser la única valoración.

Baja: No influye en cambios del indicador pero si lo hace es de forma insignificante e indirecta.

**Anexo 18:** Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y a los de la organización. Resumen del ajuste.

Ajuste respecto a los indicadores de los procesos

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación(alta-media-baja)Indicadores del cargo/ Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento- disminuir)						
		CCT	CCG	NSC	DPC	DPS	EP	COMP
<b>Calidad gestionada (CG)</b>	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
<b>Garantía de cliente interno (GCI)</b>	Deficiente	m/a/d	m/a/d	m/d/m	m/d/m	m/a/d	m/a/d	m/a/d
<b>Cumplimiento con el plan de ingreso( CPI)</b>	Aceptable	a/a/m	a/a/m	m/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
<b>Otros servicios a clientes (OSC)</b>	Deficiente	a/a/d	a/a/d	a/d/m	a/d/m	a/a/d	a/a/d	a/a/d
<b>Aseguramiento de mercancías (AM)</b>	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
<b>Gestión del Servicio técnico (GST)</b>	Aceptable	b/a/m	m/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
<b>Control interno gestionado (CIG)</b>	Aceptable	a/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m

**Anexo18:** Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y a los de la organización. Resumen del ajuste. (Continuación)

Indicadores de Organización	Evaluación Indicadores de Organización	Correlación(alta-media-baja) indicadores del cargo/ Evaluación del indicador (superior-aceptable-deficiente)/ Recomendación ajuste evaluación (mantener –incremento-disminuir)						
		CCT	CCG	NSC	DPC	DPS	EP	COMP
Utilidad (U)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m	m/a/m	a/a/m
Coeficiente de compromiso (CC)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m	m/a/m	a/a/m
Coeficiente de formación continua (CFC)	Deficiente	m/a/m	m/a/d	m/d/m	a/d/m	m/a/d	a/a/d	m/a/d
Coeficiente de satisfacción laboral (CSL)	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m	m/a/m	m/a/m
Coeficiente de aseguramiento (CA)	Aceptable	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Coeficiente de satisfacción del cliente (CSC)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Coeficiente de idoneidad demostrada (CID)	Deficiente	m/a/d	m/a/d	m/d/m	m/d/m	m/a/d	m/a/d	m/a/d

**Anexo 19:** Programa de información y Retroalimentación sobre la Evaluación del desempeño.

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1	Discusión de la ED y firma con los trabajadores	s/fecha de evaluación	Jefe directo	Jefe-comité-trabajador	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
2	Información a jefes de procesos	s/proceda	Director de Capital Humano (CH)	Director CH 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 CH	Director General, Director CH, sindicato	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
4	Presentación de resultados al Consejo de Dirección	s/Consejo de dirección	Director de CH	Consejo de Dirección e invitados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
5	Información a agentes externos involucrados	s/proceda	Director de CH	Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
6	Trabajo con subsistemas de la GCH involucrados	s/proceda	Director de CH	Especialistas e implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
7	Evaluación de las conexiones técnico organizativas	s/plan diseñado	Director de CH	Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
8	Otras acciones que se requieran	s/proceda	Director de CH	Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación

**Anexo17:** Encuesta para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño.

**Fuente:** Tesis Doctoral 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.

	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 15: Evaluación del Desempeño del Recepcionista Hotelero**

CALIDAD,CANTIDAD, DOMINIO TECNICO,EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO (30 Pts)							
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	Total Pts
Comete errores frecuentes, bajo rendimiento en su desempeño.	Comete algunos errores, es poco cuidadoso en su trabajo.	Se equivoca muy pocas veces, desempeño normal de su trabajo.	Desempeño por encima de la media, requiere poco control y supervisión.	Desempeño muy alto, trabajo muy preciso, no requiere control ni supervisión.			
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	
Incapaz de concluir las tareas propias de su contenido.	Requiere ayuda y seguimiento para cumplir las tareas de su contenido.	Cumple con su contenido pero requiere ayuda ocasionalmente.	Cumple y en ocasiones sobrecumple su contenido sin ayuda.	Muy eficiente, sobrecumple su contenido y ayuda en otras tareas.			
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	
Insuficiente conocimiento de su contenido laboral	Desconoce algunas de sus funciones de su trabajo.	Conoce las funciones del cargo, pero le faltan habilidades.	Buen conocimiento y habilidades para realizar sus funciones.	Grandes conocimientos y habilidades para desempeñar su contenido de trabajo.			
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	
SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO (20 Pts)							
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	Total Pts
Nunca usa ni cuida los MPI en su trabajo.	Ocasionalmente usa los MPI en su trabajo.	Usa pero no cuida los MPI en su trabajo.	Utiliza y cuida los MPI al realizar sus funciones.	Optimo uso y gran cuidado de los MPI para desempeñar su labor.			
0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Autoeval	Eval.Jefe	
Su puesto de trabajo esta siempre sucio y desordenado.	Casi siempre se le señala el puesto de trabajo sucio y desordenado.	Puesto de trabajo algunas veces limpio,en ocasiones desordenado	Puesto de trabajo correctamente limpio y ordenado.	Optima limpieza y orden de su puesto al iniciar y finalizar la jornada laboral.			



**Anexo 16: Modelo de EDI**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Categoría Ocupacional: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_ Período a evaluar: \_\_\_\_\_ Grupo Escala: \_\_\_\_\_

No	Indicadores de competencias y sus conductas estratégicas		Auto-evaluación	Evaluación inicial	Evaluación ajustada
<b>Cumplimiento Contenido de Trabajo (CCT)</b>					
1	D	No obtiene la cantidad de trabajo planeado. Requiere ayuda y seguimiento			
	A	Por lo general, ejecuta en tiempo todo lo planeado			
	S	Siempre sus resultados están por encima de lo establecido. No requiere ayuda ni seguimiento.			
<b>Cumplimiento de índice. de costos y gastos (CCG)</b>					
2	D	No cumple con las normas establecidas de consumo.			
	A	Cumple con las normas establecidas			
	S	Manifiesta sobrecumplimiento de las normas y(o) prevee su adecuado uso ante eventualidades			
<b>Nivel de satisfacción del cliente (NSC)</b>					
3	D	Presentan quejas e inconformidades en su servicio. Influye en las fallas del mismo. Servicio con la calidad afectada			
	A	El nivel de satisfacción del cliente es bueno. No se aportan quejas ni reclamaciones en su servicio. Buena calidad de éste.			
	S	Su servicio es destacado por el cliente. Influye en la prestación de un servicio de excelencia			
<b>Demostración práctica idiomática (DPI)</b>					
4	D	Posee insuficiencias en la comunicación ,afectando el buen servicio. No gana clientes.			
	A	Ofrece una comunicación adecuada . Mantiene un servicio adecuado. Clientes satisfechos.			
	S	Manifiesta un alto dominio del idioma expresado por la excelente comunicación . Gana clientes			
<b>Destreza en la prestación del servicio(DPS)</b>					
5	D	Poco dominio de sus funciones. Se equivoca al introducir los cargos al sistema Zun . Necesita ayuda constantemente			

Anexo 16: Modelo de EDI. (Continuación)

	A	Conoce sus funciones, se equivoca poco al introducir los cargos del sistema Zun. Requiere poca ayuda.			
	S	Alto dominio de lo que realiza, no se equivoca nunca. No requiere ayuda			
6	<b>Ética profesional (EP)</b>				
	D	Bajo nivel de dominio en la atención al cliente y de las normas técnicas. Poco organizado. Presenta insuficiencias en el control y manejo de los recursos.			
	A	Buen nivel de dominio en la atención al cliente, de las normas técnicas. Es organizado. Controla y maneja los medios de forma adecuada			
	S	Excelente dominio profesional en la atención al cliente. Muestra alto dominio de las normas técnicas. Muy organizado Excelente manejo de los medios			
7	<b>Compromiso (COMP)</b>				
	D	Bajo sentido de responsabilidad. No colabora Solo lo manifiesta ante algunos directivos. Poca disciplina.			
	A	Manifiesta buen sentido de compromiso con su área y con la Villa. Colaborador. Honesto. Disciplinado.			
	S	Muy colaborador, responsable y honesto. Defiende a la entidad, sus trabajadores y jefes, ante la presencia de desviaciones. Muy comprometido			
<b>EVALUACION FINAL</b>		<b>COMPETENTE ( )</b>	<b>IDÓNEO ( )</b>	<b>NO IDÓNEO ( )</b>	
<b>INDICADORES QUE INFLUYEN EN SU EVALUACIÓN FINAL (PROCESOS U ORGANIZACIÓN):</b>					
<b>ACCIONES DE MEJORA A REALIZAR CON EL TRABAJADOR (CONEXIONES TÉCNICO ORGANIZATIVAS):</b>					
Selección e integración:					
Organización del trabajo:					
Competencias laborales:					
Capacitación y desarrollo:					
Autocontrol:					
Seguridad y salud del trabajo:					
Estimulación material y moral:					
Comunicación institucional:					
<b>OTRAS ACCIONES NECESARIAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJADOR EN SU CARGO:</b>					
<b>CONCLUSIONES (COMENTARIOS FINALES):</b>					
<b>CERTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre y Apellidos</b>			<b>Conforme:</b>	<b>No</b>	
<b>Cargo</b>				<b>conforme:</b>	
<b>Fecha y Firma</b>			<b>TRABAJADOR EVALUADO</b>		
	<b>JEFE QUE EVALÚA</b>	<b>JEFE COMITÉ COMPETENCIAS</b>			

**Anexo 19:** Esbozo general del instrumento propuesto para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

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.

<b>No.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Valor de la afirmación (1-10)</b>
1	Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores de las Villas, 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	

**Tabla 2.7 Integración entre los indicadores del cargo**

No	Indicadores del cargo	Evaluación Ajustada	Importancia Relativa	Evaluación Integral
1	Cumplimiento Contenido de Trabajo (CCT)	(1)Deficiente	0.19	0.19
2	Cumplimiento de índice. de costos y gastos (CCG)	(3)Aceptable	0.18	0.54
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	(3)Aceptable	0.15	0.45
4	Demostración práctica de conocimientos (DPC)	(1)Deficiente	0.10	0.10
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	(3)Aceptable	0.11	0.33
6	Ética profesional (EP)	(3)Aceptable	0.14	0.42
7	Compromiso (COMP)	(3)Aceptable	0.13	0.39
	$EIT = \sum_{i=1}^n Irl_i * Eali$			2.42