

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

**Procedimiento para la evaluación
del desempeño de cuadros en el hotel
Brisas Guardalavaca**

**Trabajo de diploma presentado en opción
del título de licenciado en turismo**

Autor: José Javier Columbié Rodríguez

Tutora: Dra.C. Caridad Leyva Del Toro

Holguín, 2017

PENSAMIENTO

“La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes.”

Michael Porter

DEDICATORIA

A mis abuelos, aunque no estén físicamente siempre los recordaré, a mi abuela Marjoris a la cual quiero mucho, a mis padres, a mis hermanos a los cuales también quiero mucho, a mi tío Arián, a mi novia, a toda mi familia en general. A mis amigos y compañeros de cuarto en la universidad, que hicieron de estos cinco años los mejores, a todos los recordaré.

AGRADECIMIENTOS

A mi papá que siempre estuvo cuando lo necesité, a mi novia, a mis suegros, a mi abuela, a mi tutora Caridad que me ayudó mucho, mis compañeros de aula, al personal del hotel Brisas Guardalavaca, en especial al subdirector de recursos humanos por el tiempo dedicado a pesar de la carga de trabajo y a todos los que de una forma u otra contribuyeron a mi desarrollo personal y como estudiante en estos cinco años.

Resumen

El proceso de gestión del talento humano es fundamental en el desarrollo de una organización para optimizar su recurso más importante, el hombre. En este sistema es vital el desempeño de la categoría de cuadros, que debe vincular todos los factores internos y externos de la organización con los objetivos estratégicos esperados. Sin embargo, existen insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño de cuadros (EDC), que limitan la alineación entre los resultados de los procesos y la organización en el hotel Brisas Guardalavaca, lo que constituye el problema profesional que se debe resolver. El objetivo general del trabajo consiste en aplicar de forma parcial un procedimiento para la EDC, basada en las competencias laborales, que incremente los niveles de alineación de sus resultados con los procesos y la organización en esta entidad. El procedimiento que se utilizó (Leyva del Toro, 2016) no estaba diseñado para la evaluación del desempeño de la categoría de cuadros, por lo que se le realizaron algunos ajustes para lograr con éxito los objetivos de la investigación. De esta forma se logró evaluar el cargo de subdirector de gestión de talento humano alineada al de la organización y a los procesos mediante el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Abstract

The human talent management process is fundamental in the development of the organizations to optimize an entity's more important resource, the human talent. The performance to the executive's category is very important in this system, it must to link all the internal and external factors of the organizations whit the strategic objectives. However, there are inadequacies in the performance appraisal of the executive's category system (PAEC), they restrict the alignment between the process results and the organization results, which is the professional problem of the investigation. The main objective of this resource is to apply in a partial way an PAEC procedure based in the professional competences to increase the levels of alignment of his results with the processes and the organization at this entity. The procedure that was utilized (Leyva del Toro, 2016) was not designed for the performance appraisal to the executive category, that is why some adjustments were necessary to achieve successfully to the goals of the investigation. In that way was evaluated the deputy director of management human talent position in alignment to the organization and to the processes using the Balanced Scorecard.

ÍNDICE

Pág.

Introducción -----	1
Capítulo 1: Marco teórico-práctico referencial. La gestión del talento humano y la evaluación del desempeño de cuadros-----	7
1.1 Gestión del talento humano. Relación con la evaluación del desempeño individual-----	7
1.2 La evaluación del desempeño individual. Importancia-----	11
1.3 Uso del Cuadro de Mando Integral en la evaluación del desempeño-----	15
1.4 Procedimientos utilizados en la evaluación del desempeño de cuadros en Cuba y en el sector turístico-----	16
1.5 Competencias requeridas por los cuadros o directivos en las organizaciones actuales -----	21
1.6 Conclusiones parciales -----	25
Capítulo 2: Aplicación parcial del procedimiento para la evaluación del desempeño de cuadros del hotel Brisas Guardalavaca -----	26
2.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual aplicado en la categoría de cuadros -----	26
2.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño de cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca -----	27
2.3 Valoración económica, social y medioambiental -----	47
2.4 Conclusiones parciales -----	49
Conclusiones -----	50
Recomendaciones -----	51
Bibliografía -----	52
Anexos	

Introducción

El turismo es una actividad significativa y un sector que ha sido impulsor para otras empresas y otros sectores interrelacionados con el turístico (efecto multiplicador del turismo). En Cuba está tomando cada vez más protagonismo en la economía alcanzando en el 2017 más de cuatro millones de visitantes foráneos a la isla; para satisfacer de manera eficaz las demandas de la industria del ocio se necesita personal capacitado, preparado, competente, etc., ahí es donde se manifiesta la gestión del talento humano (GTH)¹, gestión del capital humano (GCH) o gestión de recursos humanos (GRH).

Entre la GTH y los resultados organizativos, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel fundamental debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)². El desarrollo dinámico del mundo empresarial y la evolución natural y recurrente a todos los procesos en los que interviene la mano del hombre, provocan que las técnicas, los métodos y la manera de gestionar en las organizaciones evolucionen a un mismo ritmo.

El conocimiento se reconoce como la principal fuente de generación de valor en las organizaciones contemporáneas, por lo que las mismas deben desarrollar la capacidad de identificarlo, medirlo y evaluarlo. Ello explica que se desarrollen modelos que buscan la alineación entre la GTH y la gestión organizacional teniendo en cuenta enfoques, objetivos y estrategias. Entre ellos la dirección estratégica integrada, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión del capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la gestión por competencias (Medina Elizondo et al. 2012).

En la mayoría de los modelos desarrollados a la GTH se le otorga a esta un carácter sistémico donde los elementos son funciones o procesos fundamentales que desarrollan y aseguran de modo interactivo el logro del resultado deseado, ejemplo de ellos lo constituyen la planeación, selección, motivación, formación y evaluación del desempeño, entre otros.

¹ El autor considera esta abreviatura para referirse a la gestión de talento, capital o recurso humano

² Citado por Martín Sierra, 2011, p. 1

Uno de los procesos de la GTH ampliamente estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño individual (EDI). Una adecuada práctica de este proceso puede ser determinante en la GTH, y por consiguiente en toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda institución (Mejía, Bravo, Montoya 2013; Quesada 2014; Taype 2015; Narvaez 2016, Leyva del Toro 2016).

Este último autor describe a la EDI como elemento del sistema encargado de asegurar la integración del mismo en lo concerniente a los mecanismos de control y búsqueda de brechas para la mejora. Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es muy importante y difícil de lograr de manera adecuada. Es un proceso sistémico, lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere (Sánchez Henríquez y Calderón Calderón 2012).

En Cuba, como en el resto del mundo, las organizaciones cifran sus esperanzas competitivas en su capital humano, entendido en términos de calidad de las personas, lo cual ha repercutido en un auge sin precedentes de la GCH (Cuesta Santos, 2000)³. Según Morales Cartaya (2006). Se han realizado controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la GTH, los objetivos y resultados productivos, así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que la propician.

Por otra parte, contar con herramientas para el diseño y aplicación, en un proceso organizado, planificado y sustentado en los enfoques más actuales de la gerencia, de un sistema eficaz y objetivo de evaluación del desempeño de los cuadros constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial. La evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección deberá contribuir al fortalecimiento de su función, a través de información que permita retroalimentar a los propios directores para mejorar su quehacer profesional.

³ Citado por Perdomo Bairam, 2016, p. 1

En Cuba el proceso de evaluación del desempeño de cuadros (EDC)⁴ se apoya en lo establecido en los decretos ley 196 y 197, documentos que establecen los deberes y derechos de los cuadros, además de las posibles sanciones aplicables a los mismos en caso de indisciplinas o delitos. En estas leyes se estipula que los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo son:

- a) comportamiento laboral y personal ético;
- b) capacidad de dirección y organización;
- c) grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo;
- d) dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir;
- e) nivel profesional o técnico adecuado;
- f) resultados satisfactorios en el trabajo;
- g) prestigio y reconocimiento social.

El sector hotelero cada vez más competitivo e importante para el país, requiere de directivos con las competencias adecuadas para guiar estas entidades al éxito continuo, bajo las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la GTH no basta solo con la medición de lo antes expresado. Hoy el desempeño de los cuadros está vinculado con la forma de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución de niveles jerárquicos. Por tales razones que las organizaciones requieren directivos con las competencias adecuadas para que su actuación esté centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Medina Elizondo et al. 2012).

En lo referente al papel de los cuadros en la EDI de los trabajadores Cardona (2015) expresa que los directivos son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados. Son más las empresas interesadas en evaluar no sólo los objetivos, sino también las competencias que están desarrollando sus empleados y como estas deben estar alineadas a los procesos y estrategias de la entidad.

⁴ Término que utiliza el autor para la evaluación del desempeño de cuadros

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
Estudios desarrollados (Varela Izquierdo, 2001; Artola Pimentel, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; López Núñez, 2008; Sánchez Augier, 2009; Soltura Laseria, 2009; Hernández Junco, 2009; Nieves Julbe, 2010; Parra Villanueva, 2010; Stable Rodríguez, 2012; Monagas Docal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2014)⁵ en el campo de la teoría y de la práctica en las empresas de modo general y del sector turístico en particular, han evidenciado que el proceso de EDI se caracteriza por una baja alineación a los restantes procesos de la gestión en general y de los propios de la GTH; insuficiente orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de auto perfeccionamiento y poca correspondencia a los niveles de evaluación del desempeño. Estos aspectos aparecen bien marcados en la categoría de cuadros, donde es incipiente su análisis.

Como parte de la cadena CUBANACAN de organizaciones hoteleras cubanas, en la actualidad el hotel Brisas Guardalavaca de la provincia de Holguín, no escapa de esta realidad y a pesar de que ha obtenido resultados importantes en años anteriores, también está inmerso en la necesidad de encontrar un sistema de evaluación que haga corresponder los resultados de los cuadros, con lo de los procesos y la organización.

En la investigación realizada por Leyva del Toro 2016⁶ se demuestra la no alineación del proceso de EDI con los procesos determinantes en los resultados de las organizaciones donde se realizó la misma, donde la autora recomienda: “Profundizar en el perfeccionamiento de la tecnología propuesta con la inclusión del sistema evaluativo de los cuadros, como elemento integrador al proceso de gestión administrativo”.

Por lo antes planteado el **problema profesional** de la investigación radica en: las insuficiencias en el sistema de EDC, que limitan la alineación entre los resultados de los cargos, procesos y la organización en el hotel Brisas Guardalavaca.

⁵ Citado por Leyva del Toro 2016, p.3

⁶ Tecnología para la evaluación del desempeño Individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. Universidad de Holguín. 2016

En consecuencia, el **objeto de estudio** de la investigación es: el proceso de la evaluación del desempeño en la GTH. Por tanto, el **objetivo general** del trabajo consiste en: aplicar de forma parcial un procedimiento para la EDC, basada en las competencias laborales, que incremente los niveles de alineación de sus resultados con los cargos, procesos y la organización en el hotel Brisas Guardalavaca.

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

- ✓ Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio en cuestión
- ✓ Ajustar el procedimiento de Leyva del Toro 2016 para evaluar el desempeño de los cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca sobre la base de las competencias laborales
- ✓ Incrementar los niveles de alineación del desempeño de los cuadros con los procesos y la organización en el hotel Brisas Guardalavaca
- ✓ Determinar los impactos económicos, sociales y medioambientales logrados en el hotel Brisas Guardalavaca a partir de la aplicación parcial del procedimiento propuesto.

El **campo de acción** es el proceso de evaluación del desempeño de los cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca.

La **idea a defender** es la siguiente: la aplicación parcial de un procedimiento basado en las competencias, que realice de forma integrada y coherente la evaluación del desempeño en la categoría de cuadros, permitirá incrementar los niveles de alineación de sus resultados con los procesos y la organización en el hotel Brisas Guardalavaca.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos métodos y técnicas, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos:

- ✓ Análisis y síntesis de la información: en toda la investigación, obtenida mediante la revisión de literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados

- ✓ Histórico-lógico: en toda la investigación, en el análisis de los períodos por los que ha transcurrido la GTH y en específico la evaluación del desempeño, tanto fuera como dentro del país
- ✓ Inductivo-deductivo: en la aplicación del procedimiento en los perfiles de competencias de cuadros, en su análisis en el hotel Brisas Guardalavaca.
- 2. Métodos empíricos: para la aplicación del procedimiento, auxiliándose de la observación directa, entrevistas, método de expertos, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información.

Para la presentación de esta investigación se estructuró de la siguiente forma: Capítulo 1, en el cual se incluye el marco teórico-práctico referencial de la misma, Capítulo 2 que contiene los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la EDC basado en competencias laborales en el hotel Brisas Guardalavaca; además de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

Capítulo 1: Marco teórico-práctico referencial. La gestión del talento humano y la evaluación del desempeño de cuadros

A partir de la consulta de bibliografía actualizada, nacional e internacional, relacionada con el tema en cuestión, el presente capítulo tiene como principal objetivo construir el marco teórico referencial de la investigación. Se tratará lo relacionado con la GTH, las características de la misma en Cuba, el papel de la EDI dentro de esta, las particularidades en el sector turístico y la necesidad de su perfeccionamiento utilizando el cuadro de mando integral como herramienta principal. Además, se realizará un análisis de la situación actual del proceso de EDC, en específico la evaluación del desempeño de estos en el hotel Brisas Guardalavaca.

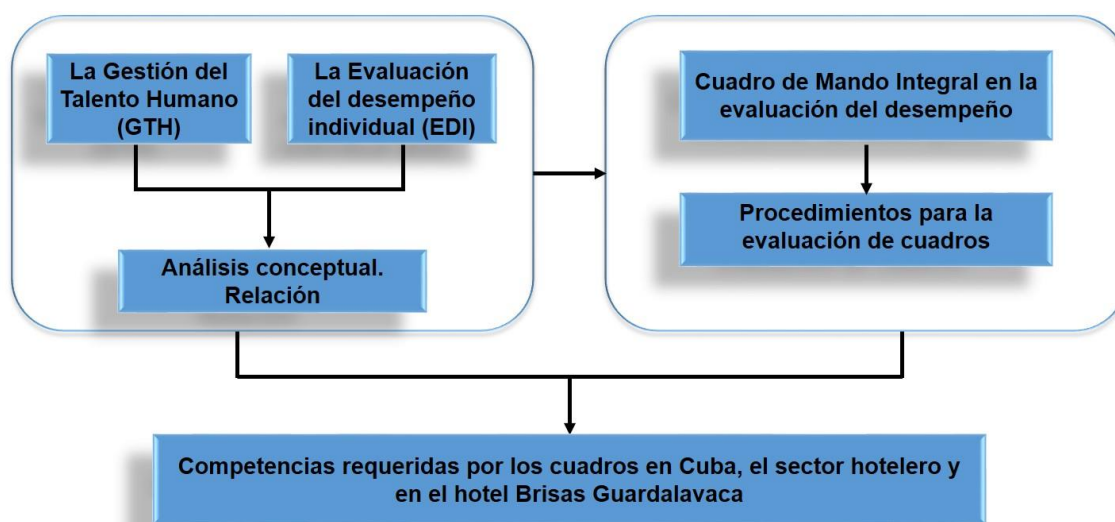


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco teórico-práctico referencial

1.1 Gestión del talento humano. Relación con la evaluación del desempeño individual

Las economías actuales en las cuales los mercados son cada vez más dinámicos y competitivos, ha generado que las empresas estén constantemente revisando sus estrategias organizacionales y la forma en que deben ser implementadas, tanto para potenciar sus fortalezas como para corregir los errores que le puedan disminuir su competitividad frente a las demás organizaciones. Según refiere Monteagudo Martínez (2014) la aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
para las organizaciones en el actual escenario económico internacional
globalizado.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato 2005).

La gestión humana permite que la organización estructure diferentes estrategias y herramientas de comunicación y dirección inclinadas a la adecuada orientación de los esfuerzos y funciones de los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales, sin olvidar los procesos de satisfacción de las necesidades propias de los individuos (García Solarte y Duque Ceballos, 2012), por lo que la gestión empresarial es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales componentes, entre los cuales se encuentra el sistema de GTH.

La misma está formada por varios subsistemas: selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol y las competencias laborales como núcleo, las cuales Cardona (2015) define como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

La demostración de la importancia de una dirección eficaz de los recursos humanos en las organizaciones ha constituido la orientación predominante, ya que el capital humano es una de las partes fundamentales de la organización, para el logro de sus objetivos, sobre esto Chiavenato (2002)⁷ afirma que la gestión humana es uno de los factores fundamentales en la competitividad de los negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa, al evaluar las prácticas de gestión humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

⁷ Citado por Mariñez Báez, 2013, pp. 45-46

La premisa fundamental de la GTH es percibir al hombre dentro de la empresa como un ser capaz, dispuesto a cooperar para el desarrollo de la organización y la misma debe contribuir a optimizar las habilidades, conocimientos, destrezas de los trabajadores a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, es por ello que la dirección de recursos humanos, debe asegurar⁸:

- ✓ La inserción del personal en la empresa
- ✓ La dinamización y la movilización del personal, de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa
- ✓ El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la organización y para que actúen al mayor nivel de competencias posibles
- ✓ La comunicación, o sea, el diálogo fluido, permanente y constructivo
- ✓ La calidad de vida, aportando a los componentes de la entidad, todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con sus resultados
- ✓ La imagen de la empresa y por tanto la imagen del factor humano.

La gestión por competencias surge de los modelos de dirección estratégica, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es adaptarse a los constantes cambios del entorno, a través de la gestión del conocimiento y la información, así como el despliegue de estrategias organizacionales (López Chalán 2012). Los recursos humanos han sido considerados como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible de la empresa (Park, Gardner y Wright, 2004), ya que las características valiosas y únicas de los empleados y, principalmente, sus conocimientos, permiten crear lo que se ha denominado ventaja del capital humano o ventaja a través de las personas (Boxall, 1996)⁹.

A fines del siglo XX, en el ámbito de la gestión en países desarrollados, se enfatizó la recurrencia a modelos conceptuales de gestión humana en las empresas. Y en esa década se acuñó en ese mismo ámbito, la gestión del conocimiento (Edvinsson y Malone, 1999; Gates, 1999; Sveiby, 2000). Signó aquella etapa el desarrollo de la gestión humana estratégica (Lengnick-Hall et

⁸ Fernández Marcos, 2011. Sistema de Evaluación del Desempeño para el Subsistema de Recursos Humanos

⁹ Citado por Martín Sierra, 2011, p. 35

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
al.,2009; Boxall et al.,2007) en su vínculo con la estructura y componentes de sistemas de GCH con sus correspondientes modelos conceptuales¹⁰.

Existen varios modelos¹¹ en el ámbito de la GTH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos presentan diversos rasgos que los diferencian entre sí de forma general y en particular en el tratamiento específico que le dan a la función de planeación. En Cuba también existen autores que han investigado sobre la GTH, desde sus subsistemas como un todo, relacionándola con la organización para demostrar su condición sistémica. Uno de los modelos más completos y capaces de integrar la GTH como sistema es el de Morales Cartaya (2006) (Leyva del Toro 2016).

Este modelo (figura 1.2) tiene en cuenta las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Leyva del Toro 2016).

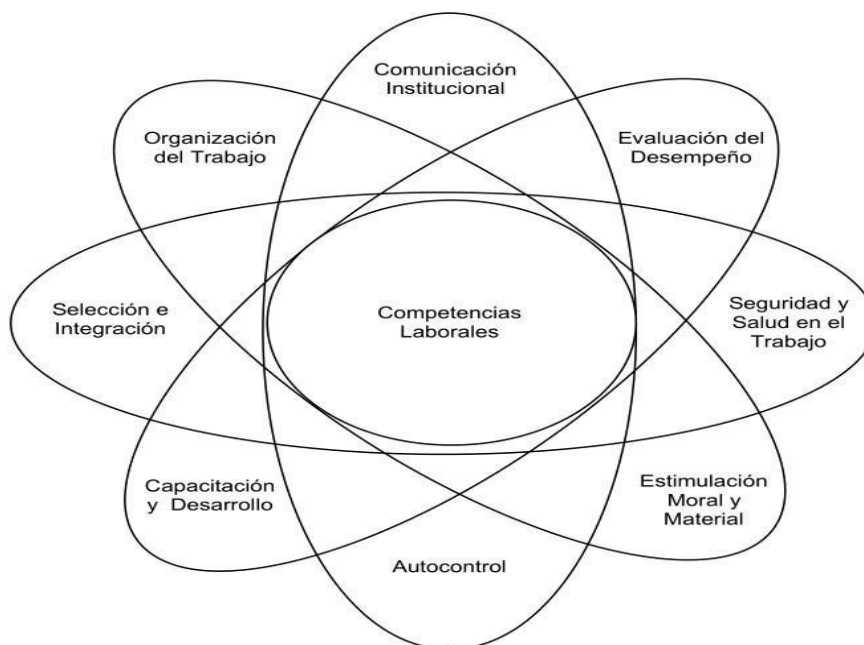


Figura 1.2 Módulo del modelo de gestión integrada de los recursos humanos.
Fuente: Morales Cartaya (2006)

¹⁰ Citado por Cuesta Santos, 2012, p. 288

¹¹ Entre estos modelos se encuentran: Beer y colaboradores, 1989; Harper y Lynch, 1992; Werther y Davis 1996; Chiavenato 1988, 2002 Morales Cartaya, 2006; Ulrich, 2006

El objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en el desempeño organizacional. Son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño (Mejía, Bravo, Montoya 2013).

Gestionar el talento humano no es solamente planificar, es organizar, dirigir y controlar para poder cumplir con las metas generales, tanto institucionales como personales. La EDI no debe verse como un elemento aislado dentro de la organización, la información que provee sobre el desempeño, la motivación del trabajador, el impacto de la capacitación de este y el funcionamiento de las tareas sirve como un elemento que nutre la retroalimentación de todos los procesos que constituyen la gestión integrada del capital humano.

1.2 La evaluación del desempeño individual. Importancia

La presente investigación tiene como objeto de estudio la EDI en la GTH, la cual es considerada, dentro de este sistema, como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores, del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo, para lograr los objetivos de la empresa.

Los encargados del departamento de recursos humanos, son los que se relacionan directamente con el trabajador, son los responsables de acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, entonces, se hace necesario conocer todos aquellos aspectos que puedan ayudar a trabajar reforzando las fortalezas y disminuyendo las desventajas. La EDI por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas, donde la industria turística debe vincularla al resultado de los procesos y de la entidad (Leyva del Toro, Miguel Guzmán, Pérez Campdesuñer 2016).

Dentro de las organizaciones por lo general la responsabilidad de implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño corresponde al departamento de talento, capital o recurso humano, es el encargado de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
estudiar, analizar y aplicar el sistema, de este departamento depende la elección del modelo que se ajuste a las características de la empresa u organización, la forma y normativa de funcionamiento del sistema.

El rendimiento o desempeño laboral se entiende como la capacidad que tiene un empleado para lograr un resultado en una tarea determinada, dicho rendimiento depende en gran medida de que tan capacitado está el empleado para realizar la tarea. La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores que apuntan hacia la productividad y calidad en el cumplimiento de un proceso o trabajo. Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, pero por lo general no se realiza alineada a los resultados de los cargos, procesos y la organización.

Diversos autores¹² han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación del desempeño, algunos lo consideran un proceso (Robbins, 1995; Werther y Davis, 1995; Chiavenato, 1999; Sastre y Aguilar, 2003) o sistema (Sastre y Aguilar, 2003; Chiavenato, 1999; Morales Cartaya, 2006; Cuesta Santos, 2010), otros la detallan como una técnica, herramienta o procedimiento (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997; Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Morales Cartaya (2006) la define como: 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; el autor de esta investigación determina que la evaluación del desempeño es importante también para determinar el estado de influencia del trabajador en el desempeño del cargo, de los procesos y la organización.

Al igual que Morales Cartaya (2006), Cuesta Santos (2010) refiere que la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación. Además, expresa que, en la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Los sistemas de evaluación del

¹² Extraído de Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, 2012

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial.

Conjuntamente, Sánchez Henríquez y Calderón Calderón (2012) señalan que el propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y vinculación con otros procesos de capital humano es que se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de este departamento, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones del mismo; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración del capital humano en la organización.

Lo cierto es que evaluar a los trabajadores en las organizaciones es muy importante y difícil de lograr de manera adecuada. Es un proceso sistémico, lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere, ya que la adecuada gestión del talento humano parte del diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los trabajadores con el propósito de detectar el estado en que se encuentran para respaldar el rumbo estratégico de la organización (Valdés Padrón et al. 2015).

La evaluación de desempeño es útil para¹³:

- ✓ Tomar decisiones de promoción y remuneraciones
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación al trabajo
- ✓ Los colaboradores que esperan retroalimentación y a partir de ahí saber que hacen bien y en que pueden mejorar
- ✓ Identificar los high¹⁴ potencial en la organización.

El autor considera que la EDI es también útil para medir el grado en que los trabajadores han contribuido con el cumplimiento de los objetivos y estrategias del cargo, los procesos y la organización a través de la correcta evaluación de los indicadores que realmente aportan al logro del éxito de la entidad. La evaluación del desempeño no constituye un fin en sí misma sino un

¹³ Gutiérrez Alvarado, 2011, p. 7

¹⁴ Elevado (en este caso sería los trabajadores destacados o de alto rendimiento)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu

instrumento o herramienta para mejorar el talento humano, ya que a través de esta se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación, para que la empresa utilice los resultados a la hora de tomar decisiones.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño¹⁵:

- ✓ Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos
- ✓ Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos
- ✓ Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos
- ✓ Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera
- ✓ Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores
- ✓ Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo
- ✓ Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores
- ✓ Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo
- ✓ Servir de referencia para incrementos salariales, etc.

La EDI puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: individuos, procesos y organización, convirtiéndolas en rasgos propios que la caracterizan.

Entre éstas se encuentran¹⁶:

- ✓ Contribuir al enfoque de sistema de la organización y al de la GRH sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones
- ✓ Garantizar un aceptable nivel de coherencia o correspondencia entre la evaluación de sus trabajadores, los procesos y la organización
- ✓ Contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de la GRH

¹⁵ Molina Taype, 2015. Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño

¹⁶ Leyva del Toro, Miguel Guzmán, Pérez Campdesuñer, 2016, p. 165

- ✓ **Mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos a tono con las tendencias más actuales de la gestión y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño.**

Como ya se había señalado, lograr una correcta evaluación del desempeño y determinar en qué medida los trabajadores aportan al desempeño de los procesos y organizacional es difícil, una herramienta que puede utilizarse para simplificar esta dificultad es el cuadro de mando integral (CMI) o *balanced scorecard* como se le conoce en inglés.

1.3 Uso del Cuadro de Mando Integral en la evaluación del desempeño

El CMI es un instrumento de gestión, para la formulación de estrategias que permite la traducción de estas en indicadores, desde cuatro perspectivas: financiera, procesos internos de la entidad, clientes externos y formación y desarrollo. Este fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992), como una herramienta de medición del desempeño en las organizaciones. Posteriormente estos autores ampliaron el alcance a un sistema de gestión estratégica, pues encontraron que vincular las medidas del desempeño, con los objetivos estratégicos de las empresas, era necesario para un desarrollo exitoso del modelo (Argüello Solano & Quesada López, 2015).

Mediante el desglose de la estrategia en estas cuatro perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la misma en la totalidad de la organización (Alfaro Gómez, 2009). El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde estos aspectos.

Esta herramienta sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. La correcta selección de los indicadores tiene gran importancia ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa. El CMI ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

En el momento de formular el mapa estratégico se deben tener en consideración las siguientes cuestiones en cada perspectiva:

- ✓ Formación y desarrollo: ¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- ✓ Procesos Internos: ¿En qué procesos se debe ser excelentes?
- ✓ Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debe atender la entidad para tener éxito?
- ✓ Financiera: ¿Qué objetivos financieros debe lograr la organización para tener éxito?

Al aplicar el CMI al área de recursos humanos se logrará gestionar integral y eficazmente, lo más importante dentro de la empresa, el talento humano. Además, se logrará convertir en un departamento socio y aliado estratégico del negocio ya que estará vinculando sus funciones, con el rendimiento y los resultados empresariales. La medición del desempeño y la efectividad son aspectos corporativos claves, en el área de recursos humanos, estas mediciones constituyen un gran reto (Ordóñez Sarmiento, 2012).

Gracias al CMI se han incorporado una serie de prácticas de excelencia, que buscan que los recursos humanos contribuyan decididamente hacia la creación de valor tangible e intangible, y que los encargados de recursos humanos redefinan su rol, pasando a ser socios estratégicos para el negocio, contribuyendo en el diseño e implementación de metas y objetivos, a través de su uso. (Reinoso, 2004)¹⁷.

El desempeño individual debe tributar al desempeño organizacional, el procedimiento de Leyva del Toro (2016), elaborado en su tesis doctoral asegura esta conectividad utilizando esta herramienta, en el presente estudio se implementó esta técnica en la evaluación de cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca.

1.4 Procedimientos utilizados en la evaluación del desempeño de cuadros en Cuba y en el sector turístico

La industria turística, uno de los sectores más dinámico de la economía del país en la actualidad, muestra un comportamiento favorable en su gestión, lo

¹⁷ Citado por Ordóñez Sarmiento, 2012, pp. 4-5

que ha provocado que el turismo se haya convertido en una alternativa económica para el desarrollo de la nación. En Cuba está tomando cada vez más protagonismo en la economía alcanzando en el 2016 más de cuatro millones de visitantes foráneos a la isla. Por esto la GTH en el sector turístico debe estar enfocada a lograr niveles de excelencia en la preparación de sus trabajadores y cuadros para el logro de un servicio cada vez más personalizado y con mayor calidad.

Aunque los empresarios se han visto necesitados de realizar evaluaciones del desempeño de forma empírica, para tomar decisiones respecto a sus subordinados, estas han adolecido de orientación sistémica y estratégica, así como de un adecuado soporte metodológico. La EDI como función administrativa explícita solo se limitaba al trabajo de los técnicos y con las ya derogadas NC 3000-3002 (2007), se generalizó a todas las categorías de trabajadores, aspectos hoy presentes en la ley 116 (2014), Código del trabajo y su reglamento establecido en el decreto 326 (2014). No obstante, para la categoría de cuadros se incorporan los Decretos 196 y 197 (1999) con insuficiencias metodológicas en su aplicación para la evaluación.

El Ministerio de Turismo (MINTUR) mediante la extinta resolución 58 (2006) puso en vigor las normas complementarias para la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades del turismo con vistas a la regulación del proceso de EDI. Luego, mediante la resolución 21 (2007) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se dictaron las indicaciones fundamentales para que las administraciones de las organizaciones lleven a cabo la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

Se estableció que los jefes de los organismos de la administración central del estado adopten las medidas pertinentes para controlar su cumplimiento. A partir de ésta surge en el MINTUR la Resolución 71 de ese mismo año que pone en vigor las normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de sus trabajadores. En ninguno de estos casos se percibe su correspondencia o alineación a la categoría de cuadros, que sigue siendo por los mismos decretos antes expuestos.

Además en estas resoluciones se observan insuficiencias a valorar según Leyva del Toro (2016) como: establecen indicadores comunes para cualquier

entidad del ministerio sin considerar las diferencias existentes entre estas; no se orienta hacia la gestión por competencias; no queda clara la forma de evaluación en algunos indicadores y no la relacionan con otros indicadores propios de los procesos ni de la organización; no ofrecen la mejora de la misma a través de la retroalimentación con factores, condiciones organizativas y otros subsistemas de la GTH ni de la entidad; es muy poco utilizada en su totalidad como una herramienta para la toma de decisiones. Estos aspectos fueron demostrados en sus estudios prácticos en todas las categorías ocupacionales, que incluyen los cuadros. Por lo que recomienda su estudio metodológico y práctico.

El turismo, en la práctica empresarial, establece peculiaridades que demandan de análisis independiente dentro de las estrategias de dirección de la organización, ya sea por sus cualidades específicas como por el papel que desempeña en la estructura económica. Varios autores (Chase et al., 2000; García Buades, 2001; Ruiz & Olalla Corcuera, 2002; Conde Pérez, 2003; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006; Hernández Junco, 2009; Monagas Docasal, 2012) se han referido a estas (Cano Romero 2016).

Entre las más conocidas están: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no se pueden almacenar los servicios que se ofertan, simultaneidad, dadas por el hecho que se consumen en el momento que se producen, no transportación del producto, heterogeneidad, puesto que resulta difícil mantener la repetición de las características del servicio en el tiempo, al depender estas de quien lo ofrezca y las condiciones en que lo haga. Esto implica la importancia de que se realice una buena evaluación a los responsables de los procesos en estas entidades, que en la mayoría de los casos son cuadros.

La evaluación de los cuadros en el sector hotelero debe brindar información a fin de que se pueda emplear como un elemento de gestión que permita tomar las medidas correspondientes en cuanto al trabajo de los mismos. El proceso evaluativo permite la reflexión, estudio y profundización entre el evaluador y el evaluado, acerca del cumplimiento de los preceptos y principios establecidos en el código de ética, deben ser reflejados en el análisis de autocrítica de la evaluación presentada por el evaluado y en la ratificación oficial de su

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
compromiso al momento de recibir las conclusiones de su evaluación
(González Hidalgo y Enríquez Ortiz 2010).

El decreto ley 196, establece que la evaluación de los cuadros es un proceso continuo e ininterrumpido, que se realiza a partir de los resultados del trabajo y el desempeño individual, cuya responsabilidad recae en el jefe inmediato superior del cuadro. El acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 22 de julio del año 2010, establece indicaciones para el perfeccionamiento del sistema evaluativo de los cuadros en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades independientes, consejos de la administración de los órganos locales del Poder Popular y organizaciones superiores de dirección del sistema empresarial.

En el desarrollo de la investigación no se encontró procedimiento o herramienta alguno referido a la evaluación del desempeño individual de cuadros en Cuba, se encontró un artículo con los resultados de una investigación realizada por varios años sobre el sistema de trabajo con los cuadros en Cuba y su relación con los resultados de las organizaciones, modelo de gestión de cuadros, de Linares Borrell (1999).

La administración es el proceso de coordinar las actividades de varias personas, en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Es un proceso, o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial (Arnoletto 2014). En toda organización se encuentran empleados que se encargan de la ejecución material de las tareas ejecutivas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros, además están las personas de la entidad que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás.

Esos directivos o cuadros son quienes influyen para que los miembros de una organización colaboren de forma voluntaria y entusiasta en el logro de los objetivos propuestos. Los cuadros son un eslabón fundamental para cualquier organización, de sus habilidades y conocimientos como guía y como líder, dependen en gran medida de la efectividad y el logro de los objetivos de toda la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
entidad, es por ello que la evaluación del desempeño de la función directiva tiene como propósitos¹⁸:

- ✓ Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función
- ✓ Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección que permita generar acciones sistemáticas de formación continua, dirigidas a mejorar su desempeño en la función directiva y apoyar su desarrollo profesional
- ✓ Regular la función directiva, en la medida en que la evaluación del desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en esta función de reconocimiento profesional y de permanencia del personal con funciones de dirección.

El problema del desempeño de los directivos y su medición constituye un área relativamente poco explorada en las investigaciones científicas. El enfoque basado en competencias abre una alternativa para su mejoramiento en correspondencia con las exigencias del contexto (Medina Elizondo et al. 2012). Las formas de trabajo, el rigor técnico y los resultados satisfactorios de las organizaciones tienen mucho que ver con la manera en que opera el sistema de trabajo con los cuadros, lo que requiere coherencia entre el trabajo de los cuadros y las principales políticas estatales (Linares Borrell 2013).

En el hotel Brisas Guardalavaca se realiza la EDC mediante la evaluación por objetivos, anualmente, con cortes evaluativos mensual, trimestral y semestral. La evaluación por objetivos, sin embargo, mira a los resultados pasados y no ayuda necesariamente a desarrollar las competencias que la empresa necesita para conseguir los resultados futuros (Cardona 2015). La EDC en esta instalación se rige por la resolución 260 del 2016.

El MINTUR, emitió una resolución (260) aprobando las indicaciones del proceso de evaluación integral de los cuadros del sistema. En esta resolución establece que el evaluador deberá garantizar la profundidad, objetividad y rigurosidad necesaria en la evaluación que realiza a sus cuadros, y lograr que la valoración que haga de éstos se corresponda con los resultados reales de la entidad o del área por la que responda.

¹⁸ Modificado de SEP de México, 2015, p. 5

La evaluación del desempeño de esta categoría de trabajadores es un proceso centralizado y generalizado, la confección de los modelos de evaluaciones de los cuadros los realiza la Casa Matriz de forma general para las entidades del sector turístico, se caracteriza por una baja alineación a los restantes procesos de la gestión en general y de los propios de la GTH, por lo que no se ajustan a la evaluación de las competencias de los cuadros requeridas por las entidades.

1.5 Competencias requeridas por los cuadros o directivos en las organizaciones actuales

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuesta apropiada a las demandas de las habilidades, siempre cambiantes de los mismos, que exigen en todo momento. También, los líderes deben establecer y fortalecer los valores de los seguidores que garanticen la unidad y cohesión del colectivo, así como su sentimiento de pertenencia a los mismos y su fidelidad a éstos (Ronda Pupo 2007).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce et al. 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores (Serrano y Portalanza, 2014).

Un líder desde el punto de vista de una organización es aquel capaz de guiar, orientar, dirigir, coordinar, formar equipo y persuadir a una persona o conjunto de estas bajo su mando de forma humana y motivada a lograr los objetivos colectivos (Mariñez Báez 2014). Muchas empresas se han convencido de que para cambiar una cultura no basta con credos y misiones, sino que es necesario cambiar los comportamientos de las personas clave. Esas empresas van ahora en busca de un nuevo objetivo: el desarrollo de las competencias directivas (Cardona 2015).

En la literatura analizada en el desarrollo de la investigación algunos autores¹⁹ definían dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas

¹⁹ Cardona, 2015; Martínez González, 2016; Flores Marin y Vanoni, 2016

o de puesto, y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.

El éxito no procede solo de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de las personas que componen la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa. Por ello en la creación de la estrategia de la organización, el liderazgo y las competencias son factores determinantes.

Las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos, las mismas son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales (Mejía Chan 2012).

Con respecto a lo antes citado (Martínez González 2016) considera que la competencia contiene aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Esto es importante teniendo en cuenta la diversidad de culturas que se relacionan en el ámbito del sector turístico, cada una de las cuales incluye sus propios principios y valores. La competencia es difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto y es difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace confuso encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables.

Las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, deben estar sostenida por una cultura adecuada. En este sentido reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la organización,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
puedan ser identificadas a través de expertos. Deben promover cambios en las conductas ligadas a los valores estratégicos (Medina Elizondo et al. 2012).

Varios autores²⁰ coinciden en que existen tres tipos de competencias directivas: a) las estratégicas, la capacidad de un directivo y su correspondencia con el entorno donde se desenvuelve, b) las intratégicas, como la capacidad de liderazgo dentro de la empresa que lleva al desarrollo de los empleados e incrementa su vínculo y confianza con la organización y c) eficacia personal, que son todas las prácticas que facilitan una conexión eficaz del individuo y su entorno, manteniendo el equilibrio, el desarrollo personal y el vínculo activo realista y vivificante con el medio, midiendo la capacidad de autodirección, necesarias para guiar a otras personas.

En la literatura abundan listados de competencias. Cada empresa debe decidir cuáles son aquellas que necesita desarrollar en sus directivos para conseguir sus fines específicos, sin olvidar dimensiones importantes, pero sin ahogar el sistema con demasiadas competencias. Un número recomendable de competencias puede variar entre siete y doce. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse (Cardona 2015). En tabla 1.1 se muestra la clasificación por los tipos de competencias directivas.

²⁰ Ídem

Tabla 1.1 Competencias directivas

Tipo de competencias	Clasificación
Estratégica Resultados económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocio • Orientación interfuncional • Gestión de recursos • Orientación al cliente • Red de relaciones efectivas • Negociación
Intratégicas Desarrollo compromiso con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Dirección de personas • Delegación • Coaching • Trabajo en equipo • Liderazgo
Eficacia personal Relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Resolución de problemas • Autogobierno • Gestión personal • Integridad • Desarrollo personal

Fuente: Flores Marin y Vanoni (2016)

1.6 Conclusiones parciales

1. La GTH es un proceso fundamental en la entidad por la importancia que tienen los trabajadores y cuadros para el desarrollo de la misma.
2. El proceso de GTH está integrado por varios subsistemas, entre los que se destaca la evaluación del desempeño por su importancia, esta permite detectar el estado en que se encuentran los trabajadores y cuadros para respaldar el rumbo estratégico de la organización, además mediante la misma se determina la capacitación necesaria que debe tener el trabajador para el cumplimiento de los objetivos.
3. Para realizar una correcta evaluación del desempeño de los cuadros ajustada al desempeño de los procesos y de la organización, el uso del CMI como herramienta es fundamental para traducir los objetivos estratégicos de la entidad en indicadores.
4. No existe un procedimiento metodológico para la evaluación de cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca, solo una resolución normalizada por decretos que está muy generalizado, por lo que no se ajusta a la evaluación de las competencias necesarias en estos directivos alineada a los procesos y la organización.
5. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión, además debe escoger el procedimiento para la evaluación de estos comportamientos y habilidades que se ajuste a las necesidades de la entidad.

Capítulo 2: Aplicación parcial del procedimiento para la evaluación del desempeño de cuadros del hotel Brisas Guardalavaca

A partir de las tendencias en la evaluación del desempeño del talento humano, así como de las deficiencias encontradas durante la construcción del marco teórico referencial, el presente capítulo tiene como objetivo alinear los niveles de correspondencia de la evaluación del desempeño por competencias de los cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca con los resultados de los cargos, los procesos y de la organización, mediante la aplicación parcial del procedimiento de Leyva del Toro, 2016. Por cuestiones de tiempo y por las características propias de la investigación solamente se aplicará el procedimiento propuesto en el cargo de subdirector de recursos humanos de la organización.

2.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual aplicado en la categoría de cuadros

El procedimiento que se propone para la EDC (Anexo 1) en la entidad donde se realiza la investigación es una modificación del desarrollado por Leyva del Toro (2016) en su tesis doctoral, diseñado específicamente para su aplicación en entidades hoteleras y extrahoteleras. Abarca la gestión por competencias que es una de las tendencias más actuales en la gestión de capital humano, y destina un paso para la determinación de las mismas.

Tiene en consideración las condiciones técnico organizativas según el nivel de interrelación que presenten con los indicadores del cargo, que podrían afectar el buen desempeño del cuadro, lo que permite que la EDC no se vea de manera aislada, sino desde el contexto organizacional. El procedimiento de Leyva del Toro, 2016 se ha aplicado en diferentes períodos en instalaciones hoteleras y extrahoteleras de la provincia Holguín, con resultados satisfactorios lo que ha demostrado su viabilidad al tener en cuenta la relación con los procesos de la organización.

Esta herramienta elaborada en su tesis doctoral asegura la conectividad entre el desempeño individual y el desempeño organizacional, utilizando el CMI, este instrumento de gestión traduce visión, misión y objetivos en indicadores de medición del desempeño de la organización. Este procedimiento consta de tres fases (entrada, transformación y salida), seis etapas, 20 pasos y 13 tareas.

La técnica propuesta no ha sido aplicada en la categoría de cuadros, la autora de este, en su investigación recomienda la aplicación del mismo en estos trabajadores. Se tuvo presente para la aplicación del procedimiento en la categoría de cuadros algunos elementos que eran necesarios ser cambiados para tener éxito en el presente estudio tales como:

- ✓ en el paso uno se crea el comité de competencias con personal de la organización y personal perteneciente a la delegación del turismo en la provincia y otros niveles para que pueda ser aplicado el procedimiento a todos los cuadros de la entidad
- ✓ en el paso siete se rediseña el perfil del cargo de subdirector de recursos humanos atendiendo a algunas competencias necesarias a tener en cuenta en la categoría de cuadro
- ✓ en la Etapa III se cambia nomenclatura hacia el diseño del sistema de evaluación alineada del desempeño para cuadros
- ✓ en el paso 14 se realizó la evaluación ajustada del cuadro mediante la expresión:
$$EAC = \sum_{i=1}^n (Irli \times Eali)$$
- ✓ en la Etapa V se cambia nomenclatura hacia Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del cuadro

2.2 Aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño de cuadros en el hotel Brisas Guardalavaca

Esta instalación turística actúa como unidad docente para las carreras de Licenciatura en Turismo e Ingeniería Industrial. En la misma se han realizado varios trabajos investigativos elaborados por estudiantes y profesores de la universidad, algunos de ellos relacionados con el objeto de estudio de este trabajo, ello facilita el desarrollo de esta investigación, además de ser el objeto de trabajo de la autora que recomienda la aplicación de este procedimiento en los cuadros. Por eso se escoge la instalación antes mencionada.

2.2.1 Fase I. Entrada

Se crearon las condiciones organizativas para el desarrollo de EDC a través de las dos etapas que la componen y permitieron el conocimiento de los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
componentes estratégicos necesarios en el desempeño organizacional con el personal adecuado para realizarlo.

Etapas I. Preparación

Esta etapa es la primicia para proceder a las gestiones necesarias para la evaluación del desempeño. Se hace énfasis en la creación del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDC, así como su preparación, conocimiento y forma de accionar sobre este tema en la entidad turística, además se caracteriza la organización.

Paso 1. Creación del comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño de cuadros

El comité de competencias se conformó con la directora de Turempleo de Holguín, la directora de recursos humanos del grupo CUBANACAN, el director general del hotel Brisas Guardalavaca, una Especialista A de Cuadros y Capacitación y el subdirector de recursos humanos del hotel Brisas Guardalavaca.

Paso 2. Capacitación del comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño de cuadros

Antes de iniciar los trabajos de diseño, el comité se familiarizó con las tendencias de la GTH: la gestión por competencias, la evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de la GTH, utilización de la misma como retroalimentación de las personas, medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales en este sistema, la necesidad del carácter sistémico en la organización, en general y de la GTH. El comité también se preparó en lo referente a los decretos leyes 196 y 197 respectivamente, así como a la Resolución 260 (2016). Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar cada una de las fases, etapas, pasos y tareas que integran el procedimiento.

Paso 3. Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca y el entorno

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al grupo de turismo CUBANACAN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 kilómetros de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio todo Incluido con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar.

La Villa es parte del complejo y fue fundada en el año 1998. Está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación; posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites.

Facilidades y servicios

Entre las facilidades y servicios que brinda el hotel se encuentran dos piscinas, dos restaurantes buffet, cinco a la carta, una parrillada, ocho bares, también cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, dos jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, club para niños, gimnasio y sala de juegos. El hotel brinda otros servicios con cargo extra, están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24h, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24h.

Objeto social del hotel

El objeto social del Hotel Brisas Guardalavaca está definido de la manera siguiente:

- ✓ Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país
- ✓ Comercializar y operar de forma minorista opciones turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados
- ✓ Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente, en moneda libremente convertible
- ✓ Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.

Lema o eslogan:

“Fantasía incluida con sabor cubano.”

La estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca se muestra en la figura 2.1:

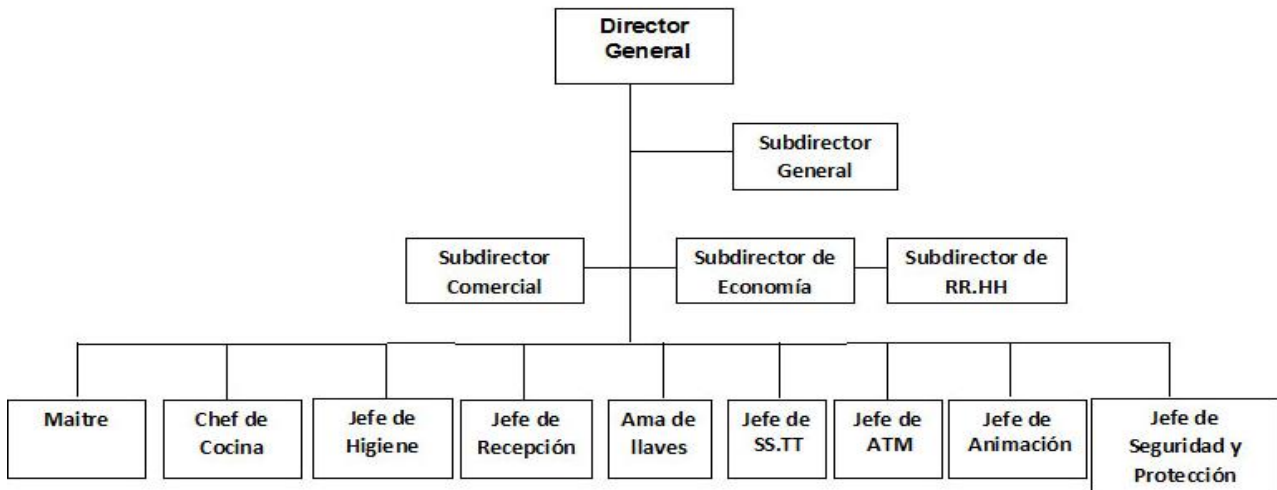


Figura 2.1 Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca.

Fuente: Documentos del hotel Brisas Guardalavaca

El Hotel Brisas Guardalavaca cuenta con una plantilla aprobada para el actual año 442 trabajadores que se ubican en las diferentes categorías ocupacionales según establecen las regulaciones vigentes. El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos.

Comercialización

La comercialización se realiza de forma coordinada entre la dirección comercial de hoteles CUBANACAN y el hotel, correspondiendo a la primera la investigación de mercado. La entidad verifica las especificaciones con que se realiza la venta del producto en los diferentes países, así como la promoción de ventas, por medio de la fuerza de ventas del área comercial.

Competencia

El hotel considera como competidores a todos los del destino. Entre ellos están: Sol Río de Oro Resort-Spa (* * * * *), Hotel Playa Pesquero (* * * * *), Sol Río de Luna y Mares Resort (* * * *), Hotel Playa Costa Verde (* * * *), Blau Costa Verde Beach Resort (* * * *), Occidental Grand Playa Turquesa (* * * *), Club Amigo Atlántico Guardalavaca (* * *).

Principales mercados emisores

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Principales turoperadores que tributan al hotel:

- ✓ Canadá: Nolitours, Sunwing Vacations, Air Canada Vacations, Holasun Caribesol, TMR, Signature
- ✓ Reino Unido: Tomas Cook, The Holiday Place, Havanatur UK
- ✓ Alemania: Neckermann, TUI, CA Ferm Touristik (FTI), Oger Tours Schausland Reisen
- ✓ Holanda: TUI Holanda, Transnico
- ✓ Italia: Condor Viaggi, Brixia Viaggi, Press Tours
- ✓ Suiza: Cuba Real tours, Kuoni
- ✓ Panamá: Servicio Global
- ✓ Austria: Gulet Touristik
- ✓ México: Viajes Vacacionar
- ✓ Francia: Soleil de Cuba, C2C Travel
- ✓ Argentina: Soles.

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca se relacionan a continuación:

Comercializadora International Trading House (ITH) S.A, Comercializadora AT Comercial, Havana Rum & Liqueurs, Pesca Caribe, Frutas Selectas, Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín, Almacenes Universales, Elf Gas Cuba, Bucanero S.A, Suchel, Cárnica Tradisa, Cuba Ron, Suchel Holguín.

Etapas II. Contextualización estratégica

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

Paso 4. Definir o redefinir los componentes estratégicos

Se comprobó la existencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad y del cargo a evaluar, mediante entrevistas con representantes de la dirección y revisión de documentos existentes.

Misión: Hotel Brisas Guardalavaca, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

Visión: Hotel Brisas Guardalavaca, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Objetivos estratégicos:

1. Perfeccionar las formas de comercialización y promoción e incrementar los índices de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones
2. Consolidar de manera gradual el sistema de gestión de la calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas
3. Alcanzar los niveles de eficiencia presupuestados, optimizando la gestión de las finanzas, los inventarios, el consumo de energía y agua, y los portadores energéticos
4. Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano
5. Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados, a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión
6. Alcanzar resultados superiores en el sistema de control interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades
7. Incrementar la preparación para la defensa y la seguridad y protección, para mantener la seguridad como principal atractivo turístico del destino.

Paso 5. Diseño o rediseño de los procesos

La entidad aplica el enfoque por procesos (Anexo 2). En este se especifican las principales entradas, transformaciones y salidas, los sistemas de control y formulación de priorización al logro de los resultados finales de la entidad. Se

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu

constató que todos se encontraban en función de la misión, visión y objetivos estratégicos, antes declarados. Además, se creó el flujograma (figura 2.2) del proceso de GTH declarando sus principales operaciones y las acciones correspondientes. Aunque este proceso tiene otras salidas como jubilación y cambio de áreas de trabajo, la que se muestra en la figura es la principal.



Figura 2.2 Proceso de gestión de recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca

Paso 6. Diseño del alineamiento del desempeño organizacional

Mediante el CMI se acopiaron datos de los indicadores del proceso de GTH y de la organización obtenidos de los objetivos de trabajo de la organización desde el punto de vista de cuatro perspectivas, se partió del mapa estratégico de la organización (Anexo 3) que responde a los objetivos de trabajos generales. Esta herramienta facilitó complementar los indicadores de medición de los resultados de actuación de la organización con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro de cada puesto, área y proceso. El mismo permitió hacer la derivación de los indicadores generales que el hotel debía evaluar a nivel organizacional, quedando expresado a través del CMI a nivel estratégico como se muestra en la tabla 2.2. Además, se operativizó esta herramienta a nivel táctico del proceso antes señalado.

Tabla 2.1 Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico hotel Brisas Guardalavaca

Perspectiva	Objetivos	Indicadores estratégicos	Valor de referencia	Periodo 2017
Financiera	Objetivo 3	Utilidad (U)	≥100%	104,8%
	Objetivo 3	Costos y gastos (CG)	≥100%	106%
	Objetivo 4	Productividad media por trabajador (PMT)	≥100%	101%
	Objetivo 4	Gasto de salario por peso de valor agregado (GSPVA)	≥100%	102%
Proceso	Objetivo 1	Nivel de ocupación (NO)	≥82.5%	82%
	Objetivo 2	Implementación de los estándares de la marca (IEM)	≥100%	98,56%
	Objetivo 5	Por ciento de ejecución de planes de inversión (EPI)	≥100%	96,8%
	Objetivo 6	Cumplimiento de medidas de control por áreas (CMCA)	≥100%	90%
	Objetivo 6	Auditorías externas evaluadas de aceptable (AE)	≥100%	100%
Cliente externo	Objetivo 2	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	≥95.5%	97,7%
Cliente interno	Objetivo 4 y 7	Capacitación del personal (CP)	≥100%	96%
	Objetivo 4	Índice de ausentismo (IA)	≤3%	3,6%
	Objetivo 4	Riesgos de trabajo solucionados (RTS)	≥100%	94,4%

Fuente: Documentos del hotel Brisas Guardalavaca

Tabla 2.2 Cuadro de Mando Integral a nivel táctico. Proceso de gestión del talento humano

Perspectiva	Objetivos	Indicadores proceso	Valor de referencia	Periodo 2017
Financiera	Objetivo 4	Productividad media por trabajador (PMT)	≥100%	101%
	Objetivo 4	Gasto de salario por peso de valor agregado (GSPVA)	≥100%	102%
Proceso	Objetivo 6	Cumplimiento de medidas de control (CMC)	≥100%	100%
	Objetivo 6	Auditorías externas evaluadas de aceptable (AE)	≥100%	100%
Cliente externo	—	—	—	—
Cliente interno	Objetivo 4 y 7	Capacitación del personal (CP)	≥100%	98%
	Objetivo 4	Índice de ausentismo (IA)	≤3%	3,6%
	Objetivo 4	Riesgos de trabajo solucionados (RTS)	≥100%	94,4%

Fuente: Documentos del hotel Brisas Guardalavaca

Paso 7. Rediseño del perfil de cargo por competencias para la categoría de cuadro

Se revisó mediante documentos si estaba definido el perfil del cargo por competencias del cuadro, así como el grado de calidad que presentaba, aunque el mismo estaba diseñado, no tenía orientación de las competencias hacia los indicadores de conductas estratégicas que permiten conectarlos a los objetivos estratégicos del proceso y de la organización. En la determinación de las competencias, definidas por el comité, se tomó en cuenta la identificación de las competencias gerenciales, de carácter estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. En el Anexo 4 se muestra el perfil del cargo por competencias del subdirector de recursos humanos.

2.2.2 Fase II. Transformación

Esta fase posibilitó profundizar en el diseño de la EDC y su aplicación, así como obtener los resultados del desempeño organizacional estratégico, a través del CMI y la operatividad en sus diferentes niveles, con el despliegue de los indicadores tangibles e intangibles del capital humano.

Etapas III. Diseño del sistema de evaluación alineada del desempeño individual del cuadro

Esta etapa permitió, con sus cuatro pasos, 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 8. Determinación de los indicadores y las conductas estratégicas del cuadro

Se establecieron los indicadores que muestran los resultados a lograr por el cuadro (tabla 2.3 de los anexos). Las conductas estratégicas quedaron 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 para la selección de aquellos que respondían de forma más directa a los objetivos estratégicos organizacionales planteados.

Paso 9. Diseño del mecanismo para recopilar información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro como se muestra en la tabla 2.4 de los anexos.

Paso 10. Correlación entre indicadores de cargo-proceso y cargo-organización

El comité identificó el nivel de incidencia que ejerce cada uno de los indicadores del cargo de subdirector de recursos humanos en los de los procesos y en los de la organización. La información obtenida en la tabla 2.5 se logró con la aplicación de un método de consenso por rondas. Primero, se estableció la correlación con los indicadores de la organización 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 teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja), pero esta vez de los indicadores del cargo sobre los indicadores del proceso.

Tabla 2.5 Nivel de incidencia de cada indicador del cargo en los indicadores de los procesos y estratégicos

Indicadores del proceso GCH	Indicadores del cargo (alta-media-baja)							
	CCO	CPNC	CCG	OR	EC	GR	ICAP	MDCE
Productividad media por trabajador (PMT)	A	A	A	A	A	B	A	A
Gasto de salario por peso de valor agregado (GSPVA)	A	A	A	A	A	A	B	A
Cumplimiento de medidas de control (CMC)	A	B	B	M	A	A	A	A
Auditorías externas evaluadas aceptable (AE)	M	B	A	A	A	A	A	M
Capacitación personal (CP)	A	A	A	A	B	B	B	M
Índice de ausentismo (IA)	A	B	B	A	A	A	B	B
Riesgos de trabajo solucionados (RTS)	A	B	B	A	B	A	M	A

Indicadores de la *organización	Indicadores del cargo (alta-media-baja)							
	CCO	CPNC	CCG	OR	EC	GR	ICAP	MDCE
Utilidad (U)	A	A	A	A	A	A	A	A
Costos y gastos (CG)	A	B	A	A	A	A	A	A
Productividad media por trabajador (PMT)	A	A	A	A	A	B	A	A
Gasto de salario por peso de valor agregado (GSPVA)	A	A	A	A	A	A	A	A
Nivel de ocupación (NO)	B	A	M	B	B	M	B	B
Implementación estándares de la marca (IEM)	B	A	B	A	A	B	B	A
Por ciento de ejecución de planes de inversión (EPI)	B	B	B	A	B	B	B	B
Cumplimiento de medidas de control por áreas (CMCA)	A	B	A	A	A	A	A	A
Auditorías externas evaluadas de aceptable (AE)	M	B	A	A	A	A	A	A
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	M	A	B	B	B	B	B	B
Capacitación personal (CP)	A	A	A	A	B	A	B	M
Índice de ausentismo (IA)	B	B	B	A	A	A	B	B
Riesgos de trabajo (RTS)	A	B	B	B	B	A	M	A

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.

Paso 11. Determinación de la importancia relativa del indicador

Se estableció la importancia relativa de cada indicador de competencia del cargo mediante la utilización del voto ponderado por peso específico de estos, en la tabla 2.6 se muestran los resultados. Los indicadores de mayor importancia resultaron ser Cumplimiento con calidad de los objetivos y Obtención de resultados respectivamente.

Tabla 2.6 Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo

Indicadores de competencias	Definición	Importan. relativa
Cumplimiento con calidad de los objetivos (CCO)	Realizar planes y tareas asignadas en el tiempo estipulado y obteniendo resultados positivos.	0,1609
Capacitación del personal (CP)	Cumplir con las acciones de capacitación planificadas para el año.	0,1034
Índice de costos y gastos (CCG)	Gasto de salario por peso de valor agregado.	0,1402
Obtención de resultados (OR)	Productividad de los trabajadores.	0,1540
Exigencia en el control (EC)	Respeto a la legalidad y cumplimiento de las leyes.	0,1310
Gestión de recursos (GR)	Uso eficiente y eficaz de los recursos.	0,1356
Iniciativa, creatividad y autonomía personal (ICAP)	Identificar objetivos que se pretenden alcanzar con las decisiones, evaluación de alternativas y selección de estas.	0,0828
Motivación, delegue de tareas, comunicación efectiva con sus subordinados (MDCE)	Expresa la relación, motivación, el delegue de tareas y la comunicación efectiva con sus subordinados.	0,0920
		1,00

Etapas IV Desempeño del sistema de evaluación

En esta etapa se puso en práctica todo lo diseñado en la anterior. Se realizó la evaluación del desempeño organizacional en el paso 13 y la evaluación alineada al cuadro en el paso 14, registrándose la información que después sería la base de varios análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional.

Paso 12. Recopilación de la información

Luego de la revisión de informes de controles internos de la gestión del proceso de GTH y de la organización, mediante las técnicas y medios sugeridos en el

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
paso 9 se reunió la información necesaria para proceder a la caracterización de la evaluación del proceso, la organización y el cuadro.

Paso 13. Evaluación del desempeño organizacional

Se realizó la evaluación del desempeño del hotel Brisas Guardalavaca, desde el CMI con operatividad en los niveles estratégico y 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, lo que resultó llevarlos a una misma escala.

Tarea 1. Categorización de los indicadores

En dependencia del comportamiento de los indicadores del proceso de GTH y de la organización en el año 2017 se clasificaron los mismos en deficiente, aceptable y superior.

La tabla 2.7 muestra los resultados que se obtuvieron, en esta resultaron ocho aceptable de los 13 indicadores de la organización, tres deficientes y dos superior, resultaron deficientes: Cumplimiento de medidas de control por áreas ya que sucedieron hechos delictivos en cocina y aseguramiento, Índice de ausentismo y Riesgo de trabajos solucionados; referido a los indicadores del proceso cinco resultaron aceptables y dos deficientes, estos últimos fueron Índice de ausentismo y Riesgo de trabajos solucionados.

Tabla 2.7 Evaluación del desempeño del proceso de recursos humanos y organizacional. Homologación de resultados

Indicadores del proceso	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1. PMT	101%	Aceptable
2. GSPVA	102%	Aceptable
3. CMC	100%	Aceptable
4. AE	100%	Aceptable
5. CP	98%	Aceptable
6. IA	3,6%	Deficiente
7. RTS	94,4%	Deficiente

Tabla 2.7 Evaluación del desempeño del proceso de recursos humanos y organizacional. Homologación de resultados. Continuación

Indicadores de la organización	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1. U	104.8%	Superior
2. CG	106%	Superior
3. PMT	101%	Aceptable
4. GSPVA	102%	Aceptable
5. NO	82%	Aceptable
6. IEM	98,56%	Aceptable
7. EPI	96,8%	Aceptable
8. CMCA	90%	Deficiente
9. AE	100%	Aceptable
10. ISC	97,7%	Aceptable
11. CP	96%	Aceptable
12. IA	3,6%	Deficiente
13. RTS	94,4%	Deficiente

Tarea 2. Evaluación del desempeño integral del proceso de gestión del talento humano y de la organización

A través de las fórmulas para el cálculo del comportamiento de los indicadores del proceso y de la organización, así como el uso de la técnica del voto ponderado por peso específico de cada indicador, se obtuvo la evaluación de ambos niveles (tabla 2.8). Los resultados de la evaluación integral de la organización y del proceso fueron de aceptable, no obstante, existe una diferencia considerable en el resultado alcanzado en la evaluación de la organización y la del proceso, debido a que en la evaluación del proceso influyó el indicador Índice de Ausentismo con una importancia relativa media, aunque la responsabilidad incurre en la GTH, los jefes de departamentos son responsables también de la exigencia de sus subordinados de asistir al trabajo y de la puntualidad de los mismos; por otra parte el indicador de Riesgos de Trabajos Solucionados con una importancia relativa baja.

$$EIP = \sum_{i=1}^n (Irlp_i \times Evlp_i) \quad 2.2$$

$$EIO = \sum_{i=1}^n (Irlo_i \times Evlo_i) \quad 2.1$$

Donde:

EIP-EIO: Evaluación integral del proceso y la organización respectivamente; n: Cantidad de indicadores del desempeño; Irli: Importancia relativa del indicador; Evlpi: Evaluación otorgada del indicador i del proceso, Evloi: Evaluación otorgada del indicador i de la organización respectivamente.

Una vez que se obtiene el valor de la evaluación se aplica la siguiente escala:

Si Evaluación ≥ 4 la evaluación es superior

Si $2,5 \leq$ Evaluación < 4 la evaluación es aceptable

Si Evaluación $< 2,5$ la evaluación es deficiente

Tabla 2.8 Resultados de la evaluación integral del proceso y de la organización

No.	Indicadores del proceso	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1.	PMT	Aceptable (3)	0,1879	0,5637
2.	GSPVA	Aceptable (3)	0,1579	0,4737
3.	CMC	Aceptable (3)	0,1636	0,4908
4.	AE	Aceptable (3)	0,2030	0,6090
5.	CP	Aceptable (3)	0,0939	0,2817
6.	IA	Deficiente (1)	0,1303	0,1303
7.	RTS	Deficiente (1)	0,0637	0,0637
				2,61

No.	Indicadores organización	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1.	U	Superior (5)	0,1003	0,5015
2.	CG	Superior (5)	0,0931	0,4655
3.	PMT	Aceptable (3)	0,0888	0,2664
4.	GSPVA	Aceptable (3)	0,0745	0,2235
5.	NO	Aceptable (3)	0,0874	0,2622
6.	IEM	Aceptable (3)	0,0659	0,1977
7.	EPI	Aceptable (3)	0,0831	0,2493
8.	CMCA	Deficiente (1)	0,0817	0,0817
9.	AE	Aceptable (3)	0,0974	0,2922
10.	ISC	Aceptable (3)	0,0802	0,2406
11.	CP	Aceptable (3)	0,0559	0,1677
12.	IA	Deficiente (1)	0,0616	0,0616
13.	RTS	Deficiente (1)	0,0301	0,0301
				3,04

Paso 14. Evaluación alineada del cuadro

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, deficiente y la información ofrecida de los pasos anteriores. El ajuste e integración de la evaluación se realizó como se explica en la tarea tres.

Tarea 3. Ajuste de los indicadores

Con la categorización y evaluación de los indicadores del proceso, de la organización, así como el grado de correlación entre estos y los indicadores de conductas estratégicas establecidas en el cargo realizadas en el paso 10 por el comité de competencias, se procedió a ajustar la evaluación de estos últimos. Se valoraron los indicadores que por sus resultados proponían cambios (disminuir o incrementar) a la evaluación inicial de los indicadores del cargo.

El ajuste de la evaluación de los indicadores se muestra en la tabla 2.9. En el ajuste se revelan los indicadores del proceso y de la organización que sugieren cambios en la condición de evaluación. Partiendo de la evaluación dada inicialmente al indicador del cargo, según el comportamiento de las conductas estratégicas, se examinaron las tendencias de ajuste recomendadas y se procedió a evaluar, finalmente, cada indicador del cargo, en la tabla 2.10 de los anexos se muestran los detalles de la evaluación final de los indicadores del cargo.

Tabla 2.9 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores del proceso y a los de la organización

Indicadores del proceso	Evaluación	Correlación(alta-media-baja) Indicadores del cargo/ Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener- incremento-disminuir)							
		CCO	CP	CCG	OR	EC	GR	ICAP	MDCE
1. PMT	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m
2. GSPVA	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m
3. CMC	Aceptable	a/d/i	b/a/m	b/a/m	m/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
4. AE	Aceptable	m/d/i	b/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	m/a/m
5. CP	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
6. IA	Deficiente	a/d/m	b/a/m	b/a/m	a/a/d	a/a/d	a/a/d	b/a/m	b/a/m
7. RTS	Deficiente	a/d/m	b/a/m	b/a/m	a/a/d	b/a/m	a/a/d	m/a/d	a/a/d

Tabla 2.9 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores del proceso y a los de la organización. Continuación

Indicadores organización	Evaluación	Correlación(alta-media-baja) Indicadores del cargo/ Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener- incremento-disminuir)							
		CCO	CP	CCG	OR	EC	GR	ICAP	MDCE
1. U	Superior	a/d/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i
2. CG	Superior	a/d/i	b/a/m	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i	a/a/i
3. PMT	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m
4. GSPVA	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
5. NO	Aceptable	b/d/m	a/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m	b/a/m	b/a/m
6. IEM	Aceptable	b/d/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m
7. EPI	Aceptable	b/d/m	b/a/m	b/a/m	a/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
8. CMCA	Deficiente	a/d/m	b/a/m	a/a/d	a/a/d	a/a/d	a/a/d	a/a/d	a/a/d
9. AE	Aceptable	m/d/i	b/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m
10. ISC	Aceptable	m/d/i	a/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
11. CP	Aceptable	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m	b/a/m	a/a/m	b/a/m	m/a/m
12. IA	Deficiente	b/d/m	b/a/m	b/a/m	a/a/d	a/a/d	a/a/d	b/a/m	b/a/m
13. RTS	Deficiente	a/d/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/a/d	m/a/d	a/a/d

Tarea 4. Alineación de los indicadores del cargo

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 alineada del cuadro mediante la expresión 2.3 donde EAC es la Evaluación ajustada del cuadro, n: Cantidad de indicadores del desempeño, Irli: Importancia relativa del indicador, Eali: Evaluación alineada del indicador. En la tabla 2.11 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación final del cuadro.

$$EAC = \sum_{i=1}^n (Irli \times Eali) \quad (2.3)$$

Tabla 2.11 Resultado de la evaluación ajustada del cuadro

No.	Indicadores de cargo	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1.	CCO	Aceptable (3)	0,1609	0,4827
2.	CPNC	Aceptable (3)	0,1034	0,3102
3.	CCG	Aceptable (3)	0,1402	0,4206
4.	OR	Aceptable (3)	0,1540	0,4620
5.	EC	Aceptable (3)	0,1310	0,3930
6.	GR	Deficiente (1)	0,1356	0,1356
7.	ICAP	Aceptable (3)	0,0828	0,2484
8.	MDCE	Aceptable (3)	0,0920	0,2760
				2,73

2.2.3 Fase III. Salida

En esta fase se logró la integración interna y externa de la EDC, al proceso de la GTH y hacia los demás procesos del hotel, profundizando en las causas del resultado de la evaluación y la interconexión multicausal de los mismos hacia los resultados generales esperados.

Etapas V. Aprovechamiento de los resultados de la evaluación del cuadro

En esta etapa se logró realizar un análisis integrado de las causas que afectaron la evaluación del cuadro en su cargo. Además de valorar los vínculos existentes entre la EDC y demás conexiones técnico organizativas del sistema de GTH. Así se muestra en los resultados que se exponen en los pasos que componen la misma.

Paso 15. Análisis del estado de las conductas estratégicas

Para realizar el análisis del estado de los indicadores se utiliza una variación ajustada de la propuesta de la matriz de atributos diseñada por Noda Hernández (2004), mediante la cual se identifican los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos. La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la Figura 2.3. Se debe insistir en la mejora del indicador GR, debe atenderse CCO y EC que pudiera cambiar su clasificación por estar fronterizo a las conductas críticas, más el primero de estos dos por su gran importancia, es necesario realizar acciones que conduzcan a la mejora del mismo.

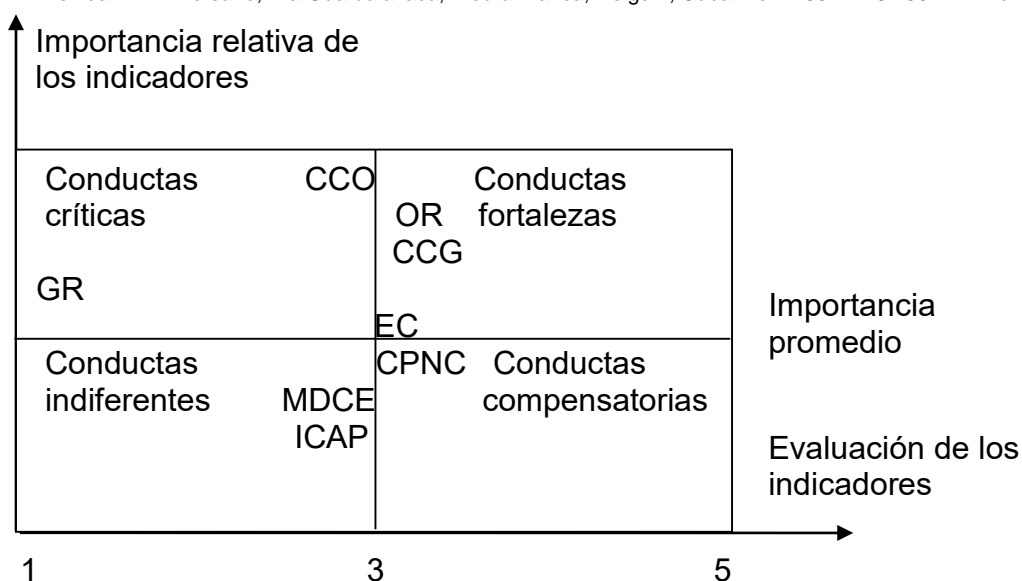


Figura 2.3 Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Modificado de Noda Hernández (2004)

Paso 16. Análisis los factores inhibidores del desempeño

En este paso se realizó un análisis de los posibles factores que influyeron en el desempeño del cuadro para el cumplimiento de los objetivos de trabajo, dividiendo la información en las condiciones técnico-organizativas, así como en el estado motivacional y del saber, la misma se obtuvo mediante una entrevista realizada al subdirector de recursos humanos.

Tarea 5. Análisis del factor clave tener

Los documentos existentes necesarios para el desarrollo del trabajo en este cargo eran suficientes, pero no estaban totalmente actualizados. El entrevistado aseguraba que la tecnología utilizada no tenía la calidad requerida, refirió que existía un software desarrollado por la empresa Desoft que haría el trabajo más eficiente. El cuadro también afirmó que existen problemas en la infraestructura que afectan la atención al hombre, ejemplo de estas son las goteras que pueden provocar caída al mismo nivel que constituye un riesgo de trabajo y las roturas de algunos succionadores de aire en la cocina.

Tarea 6. Análisis del estado motivacional y del saber

Mediante la entrevista y la técnica de 360° se constató que el cuadro tiene insatisfacciones respecto al sistema de recompensas, pudiendo ser más justo según sus valoraciones y si se tienen en cuenta la alineación de los indicadores

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. +53 24 48 2501 www.uho.edu.cu
entre áreas. Además, expresa la necesidad de trabajar sobre la seguridad y salud de los puestos por los riesgos existentes en la infraestructura.

Se comprobó que dominaba las políticas y los objetivos de trabajo establecidos en la organización, que tenía conocimiento de los documentos de trabajo y cumplía con lo instituido en los mismos. Su índice del saber fue de 85.7%. Teniendo en cuenta que de 7 requisitos de conocimientos básicos para el periodo en su cargo posee 6, el que falta vinculado a la superación postgrado. Por lo que en el programa de retroalimentación se deberá tener en cuenta acciones al respecto.

Paso 17. Programa de retroalimentación

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se realizó un programa de acciones que incluyó la información de la evaluación final del cuadro, así como los elementos que se debían mejorar en el cargo, proceso y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valoró también los restantes procesos de la GTH y cómo podían vincularse los resultados hasta aquí abordados con cada conexión técnico organizativa de la misma.

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1	Discusión de la EDC y firma con el cuadro	s/fecha de evaluación	Director General (DG)	DG-comité-cuadro	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
2	Información a los cuadros	s/proceda	Especialista A de Cuadros y Capacitación (ECC)	ECC e Implicados	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
3	Actualizar documentos de trabajo	s/proceda	Subdirector de recursos humanos (SRH)	SRH	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
4	Implementar software desarrollado por Desoft	s/proceda	Departamento informática	Informático y SRH	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
5	Resolver problemas de infraestructura y campanas	s/proceda	Subdirector de servicios técnicos (SS.TT)	SS.TT	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación
6	Analizar sistema de pago	s/proceda	Especialista A de Cuadros y Capacitación (ECC)	ECC y especialista de pago	Mejorar el sistema de estimulación material integral
7	Cursar maestría	s/proceda	Especialista A de Cuadros y Capacitación (ECC)	SRH	Cumplimiento u otro aspecto de retroalimentación

2.3 Valoración económica, social y medioambiental

Se considera positivo y significativo el impacto económico, social y ambiental que ha tenido la presente investigación, para el desarrollo de la evaluación del desempeño de los cuadros alineada al cargo, proceso y la evaluación de la organización en el hotel Brisas Guardalavaca.

Desde el punto de vista económico: la aplicación del procedimiento no prevé ingresos monetarios directos o inmediatos, sin embargo, permite:

- ✓ El estudio realizado puede contribuir a la disminución de los gastos de salario que se hubiesen invertido en el pago de consultores externos para el

desarrollo de la investigación, pues el trabajo fue realizado por un estudiante universitario y no por especialistas de una institución consultora.

- ✓ La relación de la EDC a los sistemas de pago y estimulación puede generar mejoras en los indicadores de productividad del hotel.

Desde el enfoque social se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Incide positivamente en el proceso de EDC al alinear esta con los resultados del cargo, los procesos y la organización con incidencia de las condiciones técnico organizativas y del entorno
- ✓ Propicia progresivamente una cultura de cambio, tanto en la forma de pensar como de actuar de los trabajadores, por lo que las buenas prácticas son medidas en esta organización.

Desde la perspectiva medioambiental se considera que el trabajo realizado puede originar el siguiente efecto:

- ✓ Mejorar los indicadores que midan la incidencia medioambiental en cada una de las áreas y la posibilidad de ser medido por los directivos que supervisan cada proceso. Esto reafirma la alineación de los resultados del cargo, los procesos y la organización.

2.4 Conclusiones parciales

- 1 El procedimiento de Leyva del Toro, 2016 no estaba diseñado para la evaluación del desempeño en la categoría de cuadros, por lo que se le realizaron algunas adecuaciones para lograr con éxito los resultados del estudio.
- 2 Se aplicó el procedimiento de forma parcial permitiendo la evaluación del desempeño del cargo de subdirector de recursos humanos, alineada a los resultados de la evaluación del proceso y de la organización.
- 3 Se valoró el impacto positivo que generó la aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Brisas Guardalavaca.

Conclusiones

- 1 La GTH resulta cada vez más compleja e importante en las entidades, la evaluación del desempeño como uno de sus subsistemas debe estar alineada en la organización desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos individuales.
- 2 En la bibliografía consultada no se encontró un procedimiento para la evaluación del desempeño de la categoría de cuadros, por lo que fue necesario la modificación del procedimiento de Leyva del Toro, 2016 para realizarla de forma alineada al cargo, los procesos y la organización.
- 3 La aplicación del procedimiento al cargo de Subdirector de Recursos Humanos en el Hotel Brisas Guardalavaca posibilitó:
 - ✓ Desarrollar la EDC con una mayor exactitud e integración a los resultados del proceso y la organización
 - ✓ Analizar el estado de cada uno de los indicadores del cargo, identificando los aspectos fundamentales en los que se necesita trabajar y centrando la atención en los indicadores críticos

Recomendaciones

1. Aplicar de forma total el procedimiento al cargo analizado y evaluar la posibilidad de otros indicadores que influyan en el flujograma propuesto del área de Recursos Humanos.
2. Realizar la evaluación del desempeño a todos los cuadros de la organización donde tuvo lugar la investigación mediante el uso del procedimiento modificado para esta categoría de trabajadores.
3. Utilizar los resultados obtenidos para la toma de decisiones de la organización según la retroalimentación objetiva y alineada a la evaluación de los procesos y la organización.

Bibliografía

1. Agurto Coello & Chico Villacís, 2015. Propuesta de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño y productividad laboral en la empresa Gerenconta S.A. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
2. Alabart Pino & Castro Lesoun, 2012. Propuesta del perfil de cargos por competencias para un gerente general. Revista Ciencia y Tecnología, núm. 3, pp. 44-58, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.
3. Alemán Ferro & González Verde, 2013. Procedimiento para la Evaluación del desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros.
4. Alfaro Gómez, 2009. Cuadro de Mando Integral.
5. Amaro Suárez; González Tápanes & Pérez León, 2015. Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. Retos Turísticos, vol. 14, núm. 1.
6. Amorocho et al., 2009. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, núm. 26, pp. 191-213. Universidad del Norte, Colombia.
7. Argüello Solano & Quesada López, 2015. Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. Ciencias Económicas, vol. 33, núm. 2.
8. Arnoletto, 2014. Fundamentos de la administración de organizaciones. Servicios Académicos Internacionales. Disponible en: www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm.
9. Asociación de buenos empleadores. Guía evaluación desempeño. Recuperado de: www.slideserve.co.uk/guia-abe-evaluacion-desempeno-4LcMHYY 6 enero, 2017.
10. Cano Romero, 2016. Perfeccionamiento de la evaluación del desempeño individual en el hotel Pernik. Universidad de Holguín, Cuba.
11. Cardona, 2015. En busca de las competencias directivas. Recuperado de: www.researchgate.net/publication/28234689 25 enero 2017.

12. Centeno Salazar, 2012. Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Universidad EAN, Colombia.
13. Chiavenato & Sapiro, 2011. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill, Brasil.
14. Chiavenato, 2004. Comportamiento organizacional. International Thomson.
15. _____, 2005. Gestión del talento humano. McGraw-Hill, Colombia.
16. Consejo de Estado, 1999. Decreto-ley núm. 196 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno.
17. _____, 1999. Decreto-ley núm. 197 Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios.
18. Cuesta Santos, 2010. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Ediciones ECOE.
19. _____, 2011. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales, vol. 17, núm. 2, pp. 287-297. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
20. _____, 2012. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), núm. 57, pp. 86-98, Universidad del Zulia, Venezuela.
21. D. Mura, 2015. Administración: Una aproximación íntegra a la gestión del talento humano. Recuperado de: es.wikibooks.org/wiki/Administración_de_empresa 15 febrero 2017.
22. Díaz Cabrera et al., 2014. Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Papeles del Psicólogo, vol. 35, núm. 2, pp. 115-121, Universidad de la Laguna, España.
23. Díaz, 2015. Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una entidad financiera de la ciudad de Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba, España.

24. Escrig Tena; Bou Llusar & Beltrán Martín, 2016. Performance appraisal and compensation in EFQM recognized organizations: Rhetoric and reality. *Universia Business Review*, vol. 13, núm. 2.03, pp. 72-105.
25. Espino Valdés; Sánchez Sánchez & Aguilera Martínez, 2013. Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*, vol. 34, núm. 2, pp. 198-211, Universidad Central Marta Abreu, Cuba.
26. Fardella Rozas, 2013. Habilidades estratégicas del líder. *Revista cubana de Enfermería*, vol. 29, núm. 3, pp. 233-243.
27. Fernández Baptista, 2012. Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 9, núm. 1, pp. 17-35, Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela.
28. Fernández Marcos, 2011. Sistema de Evaluación del Desempeño para el subsistema de recursos humanos.
29. Flores Marin & Vanoni, 2016. Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Elsevier*, vol. 7, núm. 16. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.
30. García Mora, 2016. Análisis y diseño de una herramienta Balanced Scorecard utilizando herramientas de desarrollo Open Source, para la administración de indicadores en la Carrera de Ingeniería en sistemas computacionales y Networking. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
31. García Solarte & Duque Ceballos, 2012. Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa*, vol. 9, núm. 1, pp. 13-37, Universidad Libre, Colombia.
32. Gil et al., 2010. Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Recuperado de: es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO 20 noviembre, 2016.
33. Gimeno Rivera, 2015. Prácticas de recursos humanos en la hostelería: caso del hotel Renasa Valencia. Universidad Politécnica de Valencia, España.

34. Gómez Iznaga & Escobar Fernández, 2014. La formación económica en directivos del sector turístico basado en competencias. Resultados en la gestión empresarial. Escuela de Hotelería y Turismo Trinidad, Cuba.
35. González Hidalgo & Enríquez Ortiz. La evaluación del cuadro e influencia en el éxito de gestión directiva. Recuperado de: www.monografias.com 28 febrero 2017.
36. González, 2011. La planificación estratégica de recursos humanos. Revista de Administración Pública, núm. 3, pp. 76-104.
37. Jiménez, 2013. El desarrollo de las competencias de liderazgo.
38. Leyva del Toro, 2016. Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. Universidad de Holguín, Cuba.
39. Leyva del Toro, Miguel Guzmán, Pérez Campdesuñer, 2016. La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Ingeniería Industrial, vol. 37, núm. 2, pp. 164-177, Universidad de Holguín, Cuba.
40. Linares Borrell, 2013. Modelo de gestión para el trabajo con cuadros en Cuba. Recuperado de: www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-para-el-trabajo-con-cuadros-en-cuba 20 febrero 2017.
41. López Boudet & Martínez Vázquez, 2014. Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. Ingeniería Industrial, vol. 35, núm. 2, pp. 229-239.
42. López Chalán, 2012. El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la coordinación zona 3 planta central del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
43. Mariñez Báez, 2014. Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República Dominicana. Atlantic International University, Hawái.
44. Martín Sierra, 2011. Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Universidad de Valladolid, España.

45. Martínez González, 2016. La competencia para tomar decisiones en los directivos de las empresas turísticas. Percepciones de los futuros profesionales del sector. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, núm. 20. En línea: www.eumed.net/rev/turydes/20/directivos.html.
46. Medina Elizondo et al., 2012. Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista Internacional Administración y Finanzas, vol. 5, núm. 2.
47. Medina Lorza; Delgado Ortega & Lavado Alvarado, 2012. Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 122, pp. 121-138.
48. Mejía Giraldo; Bravo Castillo & Montoya Serrano, 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial, vol. 34, núm. 1, pp. 2-11, Universidad de San Buenaventura, Colombia.
49. Melgar Muñoz; Guadrón Martínez & Elías López, 2015. Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano en la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador, El Salvador.
50. Miguel Guzmán; Pérez Campdesuñer & Noda Hernández, 2010. ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? Ciencias Holguín, vol. 16, núm. 2, pp. 1-10. Holguín, Cuba.
51. Milanés Pino, 2016. Aplicación de un procedimiento para el diseño de las competencias laborales en el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca. Universidad de Holguín, Cuba.
52. MINTUR, 2016. Resolución núm. 260. Grupo CUBANACAN S.A.
53. Molina Taype, 2015. Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/> 6 enero, 2017.

54. Monagas Docasal, 2013. Procedimiento metodológico para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras. Ingeniería Industrial, vol. 34, núm. 1, pp. 50-63.
55. Monteagudo Martínez, 2014. Aplicación de procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca. Universidad de Holguín, Cuba.
56. Morales Cartaya, 2006. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba.
57. Narvaez Barrezueta, 2016. El sistema organizacional operativo y su influencia en el posicionamiento de la constructora Cozara del Cantón Machala. Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
58. NC-3000, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba.
59. _____, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba.
60. _____, 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba.
61. Noda Hernández, 2004. Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
62. Ordóñez Sarmiento, 2012. Cuadro de Mando Integral aplicado a recursos humanos.
63. Oscoco Peralta, 2015. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
64. Palmero Velázquez, 2015. Aplicación parcial de un procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el hotel Playa Pesquero. Universidad de Holguín, Cuba.
65. Palomino, 2015. El trabajador: ¿Recurso humano? Omnia, vol. 21, núm. 3, pp. 335-343, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

66. Peña Sánchez, 2016. Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño en el departamento de Abastecimiento en el hotel Brisas Guardalavaca. Universidad de Holguín, Cuba.
67. Perdomo Bairam, 2016. Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca. Universidad de Holguín, Cuba.
68. Pérez Pintado, 2014. La gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
69. Pérez Zárate, 2013. Impacto del proceso de evaluación y certificación de competencias laborales (ECCL) en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y propuesta de mejoramiento. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
70. Piedras Murillo, 2009. El impacto de la formación en Coaching en la flexibilidad de los directivos hoteleros de Sol Meliá. Universidad de Sevilla, España.
71. Prieto Bejarano, 2013. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, Colombia.
72. Quesada Quecán, 2014. Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
73. Rodríguez Moreno, 2012. Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES, vol. 31, núm. 54, pp. 193-226.
74. Ronda Pupo, 2007. Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana, Ediciones Futuro.
75. Saldarriaga Ríos, 2013. La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. AGO.USB vol. 14, núm. 1, pp. 223-237, Colombia.
76. Saldarriaga Ríos, 2013. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales, vol. 29, pp.110-117, Elsevier, España.
77. Salgado Cruz, 2016. Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. Universidad de Matanzas, Cuba.

78. Sánchez Henríquez & Calderón Calderón. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, núm. 32, pp. 54-82, Universidad del Norte.
79. Santamaria Andrade, 2015. Evaluación del desempeño laboral de los egresados y graduados de la Escuela de Hotelería y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en las organizaciones del sector turístico y hotelero del distrito metropolitano de Quito. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
80. Secretaría de Educación Pública, 2012. Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector turismo y restaurantero.
81. Secretaría de Educación Pública, 2015. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño de personal con funciones de dirección.
82. Serna Gómez; Álvarez Giraldo & Calderón Hernández, 2012. Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta colombiana de psicología*, vol. 15, núm. 2, pp. 119-134.
83. Serrano Orellana & Portalanza, 2014. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, vol. 5, núm. 11, pp.117-125, Elsevier, España.
84. Silva Peralta & Pensado, 2010. Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de RR.HH. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, vol. 8, núm. 1.
85. Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014. La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 23, pp. 730–748.
86. Valdés Padrón et al., 2015. Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, vol. 36, núm. 1, pp. 48-57.

87. Vilariño Corella, 2013. La estrategia empresarial: diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión. Editora Universitaria, Universidad de Holguín, Cuba.

88. Yáñez Gordillo, 2014. Nuevas tendencias en la gestión de personal. Recuperado de: www.gestiopolis.com/nuevas-tendencias-en-la-gestion-de-personal/ 15 febrero 2017.

Anexos

Tabla 2.3 Indicadores de desempeño del subdirector de recursos humanos

Indicadores de competencias	Definición de Indicadores	Unidad de medida	Conductas estratégicas
1. Cumplimiento con calidad de los objetivos (CCO)	Realizar planes y tareas asignadas en el tiempo estipulado y obteniendo resultados positivos.	Evaluación D-A-S	D: No se cumplen todos los objetivos. A: Se cumplen todos los objetivos. S: Se sobre cumplen todos los objetivos.
2. Capacitación del personal (CP)	Cumplir con las acciones de capacitación planificadas para el año.	Evaluación D-A-S	D: No se cumplen mayor de un 95 % de las actividades de capacitación. A: Se cumplen las actividades de capacitación a más del 95%. S: Se sobrecumplen todas las actividades de capacitación.
3. Índice de costos y gastos (CCG)	Gasto de salario por peso de valor agregado.	Evaluación D-A-S	D: No se obtiene un resultado positivo en este indicador. A: Se obtiene un resultado positivo en el indicador. S: Se sobrecumple este indicador.
4. Obtención de resultados (OR)	Productividad de los trabajadores.	Evaluación D-A-S	D: No se obtiene un resultado positivo en este indicador. A: Se obtiene un resultado positivo en el indicador. S: Se sobrecumple este indicador.
5. Exigencia en el control (EC)	Respeto a la legalidad y cumplimiento de las leyes.	Evaluación D-A-S	D: El departamento obtiene resultado de mal o regular en las auditorías internas o externas. A: El departamento obtiene resultado de bien en las auditorías internas y externas. S: La organización obtiene resultado de bien en las auditorías internas y externas.
6. Gestión de recursos (GR)	Buen manejo de los recursos, uso eficaz y eficiente de estos	Evaluación D-A-S	D: No hace uso eficiente ni eficaz de los recursos A: Hace uso eficiente pero no eficaz de los recursos S: Hace uso eficiente y eficaz de los recursos



Tabla 2.3 Continuación

7. Iniciativa, creatividad y autonomía personal (ICAP)	Identificar objetivos que se pretenden alcanzar con las decisiones, evaluación de alternativas y selección de estas.	Evaluación D-A-S	D: No tiene iniciativa, le cuesta adaptarse a nuevas situaciones, no le preocupa la calidad del trabajo. A: Manifiesta prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión, se adapta a nuevas situaciones, motivación por la calidad. S: Aporta nuevas ideas para la empresa, es un líder proactivo, genera enfoques nuevos e innovadores para los problemas, espíritu emprendedor.
8. Motivación, delegue de tareas, comunicación efectiva con sus subordinados (MDCE)	Expresa la relación, motivación, el delegue de tareas y la comunicación efectiva con sus subordinados.	Evaluación D-A-S	D: No es un buen comunicador, sus empleados no se sienten motivados por lo que no asumen responsabilidades A: Manifiesta clara comunicación, tiene cualidades de compromiso, facilita el llevar a cabo las directrices planeadas por la organización, muestra el interés preciso. S: No asume decisiones innecesarias, ayuda en el impulso del crecimiento profesional de los empleados, estableciendo lazos de compromiso y confianza hacia la organización.

Leyenda → D: Deficiente; A: Aceptable; S: Superior

Tabla 2.4 Mecanismo para recopilar la información sobre indicadores

Indicadores de competencias	Fuentes	Frecuencia
1. CCO	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
2. CP	Registro capital humano, técnica 360°	Trimestral
3. CCG	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
4. OR	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
5. EC	Registro control interno, técnica 360°	Mensual
6. GR	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
7. ICAP	Técnica 360°	Mensual
8. MDCE	Técnica 360°	Mensual
Indicadores de la organización	Fuentes	Frecuencia
1. U	Registro económico	Mensual
2. CG	Registro económico	Mensual
3. PMT	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
4. GSPVA	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
5. NO	Registro de recepción	Mensual
6. IEM	Registros de todos los departamentos	Trimestral
7. EPI	Registro de SS.TT	Mensual
8. CMCA	Registro de control interno, técnica 360°	Mensual
9. AE	Registro de control interno, técnica 360°	Trimestral
10. ISC	Registro de calidad, técnica 360°	Mensual
11. CP	Registro capital humano, técnica 360°	Trimestral
12. IA	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
13. RTS	Registro capital humano, técnica 360°	Trimestral
Indicadores de Proceso	Fuentes	Frecuencia
1. PMT	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
2. GSPVA	Registro capital humano, técnica 360°	Mensual
3. CMC	Registro control interno, técnica 360°	Mensual
4. AE	Registro control interno, técnica 360°	Trimestral
5. CP	Registro capital humano, técnica 360°	Trimestral
6. IA	Registro capital humano	Mensual
7. RTS	Registro capital humano, técnica 360°	Trimestral

Tabla 2.10 Evaluación final de los indicadores del cargo

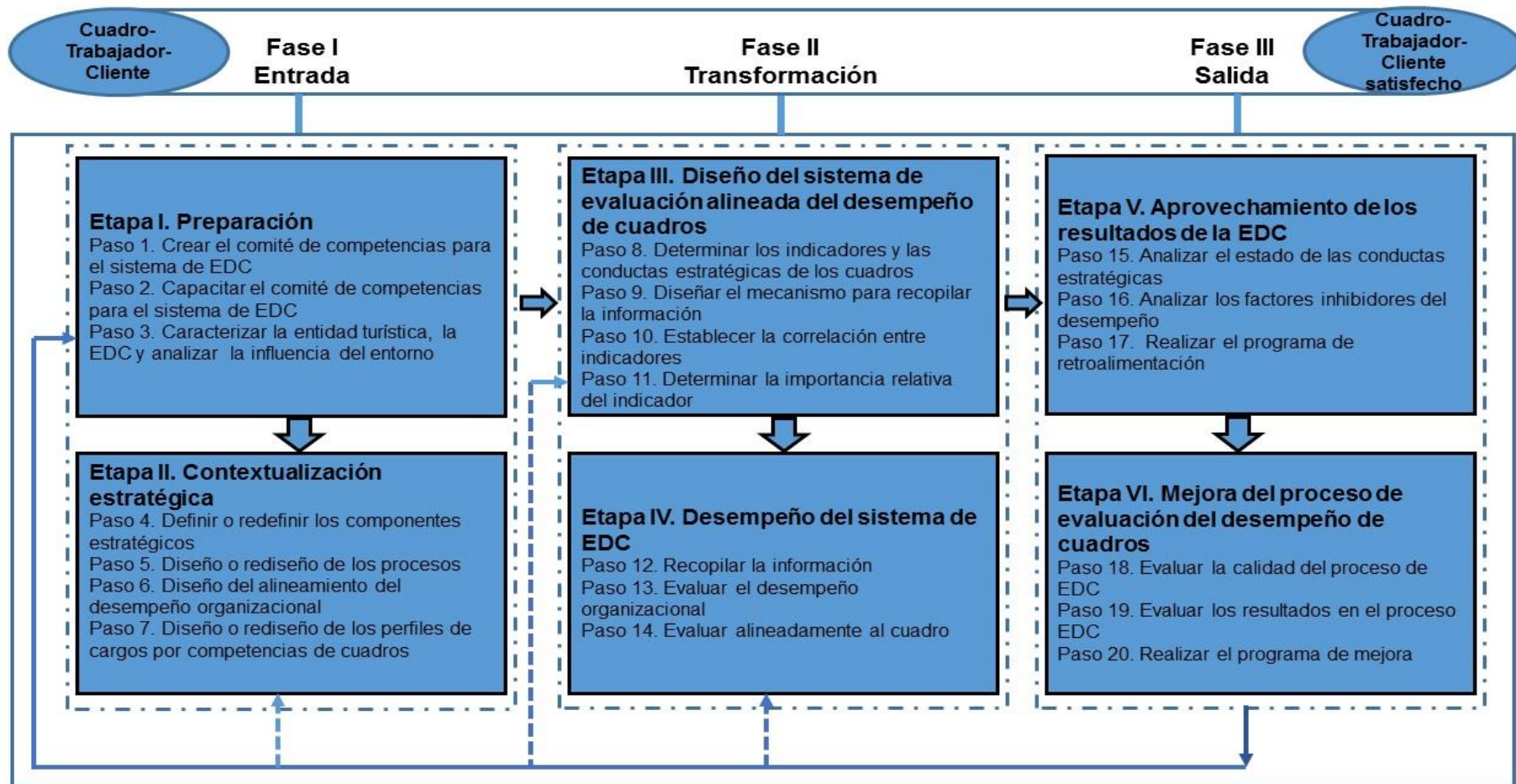
Indicadores del cargo	Evaluación inicial	Indicadores proceso que influyen	Tendencia de ajuste	Indicadores organización que influyen	Tendencia de ajuste	Evaluación ajustada
1. CCO	Deficiente	PMT,GSPVA, CMC,AE,CP (incremento)	incrementar	PMT, GSPVA,AE, CP (incremento)	incrementar	Aceptable
2. CP	Aceptable	mantener	mantener	mantener	mantener	Aceptable
3. CCG	Aceptable	mantener	mantener	CG (incremento)	mantener	Aceptable
4. OR	Aceptable	PMT (mantener)	mantener	PMT (mantener)	mantener	Aceptable
5. EC	Aceptable	CMC (mantener)	mantener	CMCA (disminuir)	mantener	Aceptable
6. GR	Aceptable	RTS (disminuir)	mantener	IA (disminuir)	mantener	Deficiente
7. ICAP	Aceptable	mantener	mantener	mantener	mantener	Aceptable
8. MDCE	Aceptable	PMT (mantener)	mantener	PMT (mantener)	mantener	Aceptable

Leyenda:

----- Análisis predominante

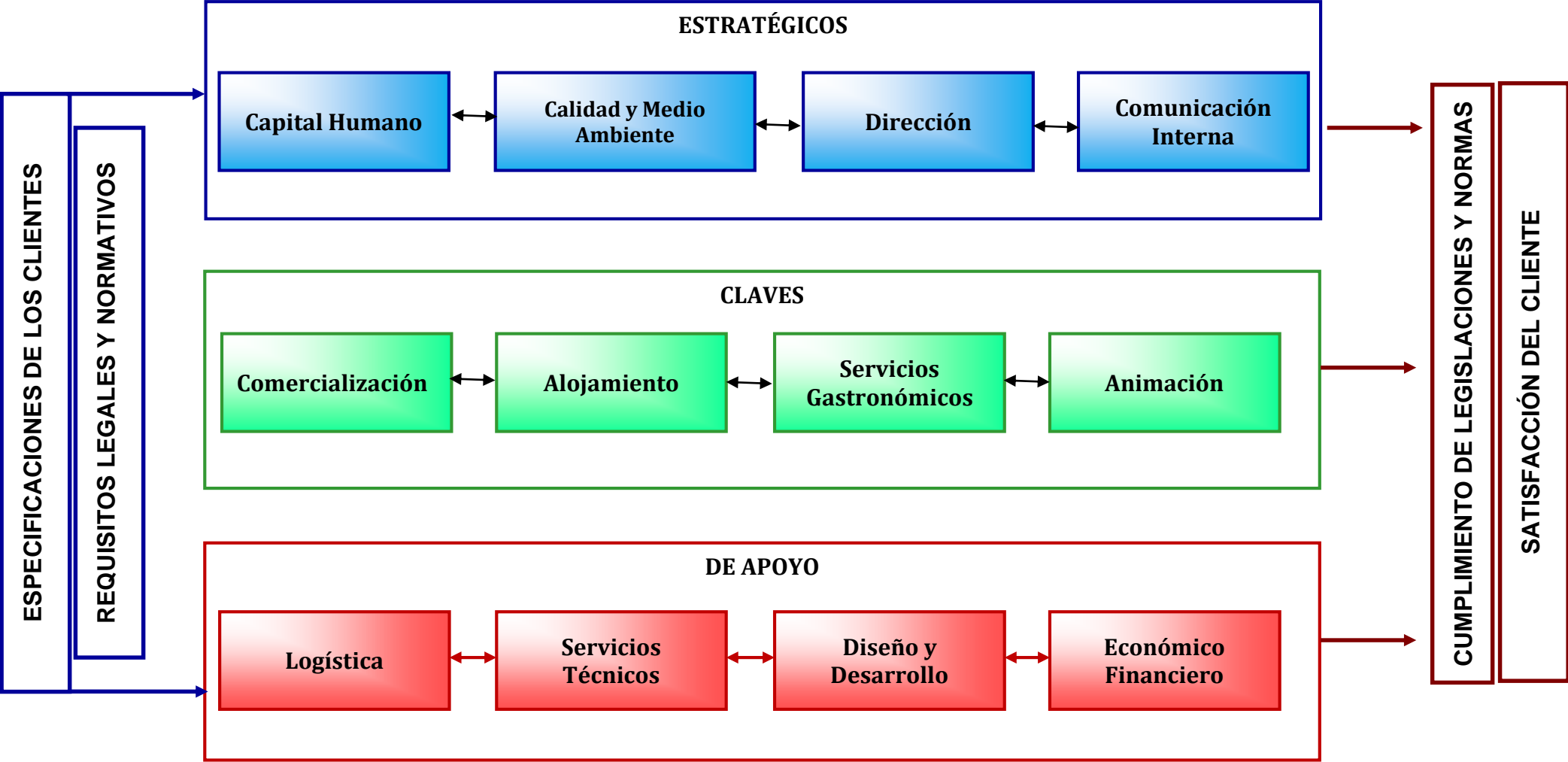
Anexos

Anexo 1 Procedimiento General para la EDC

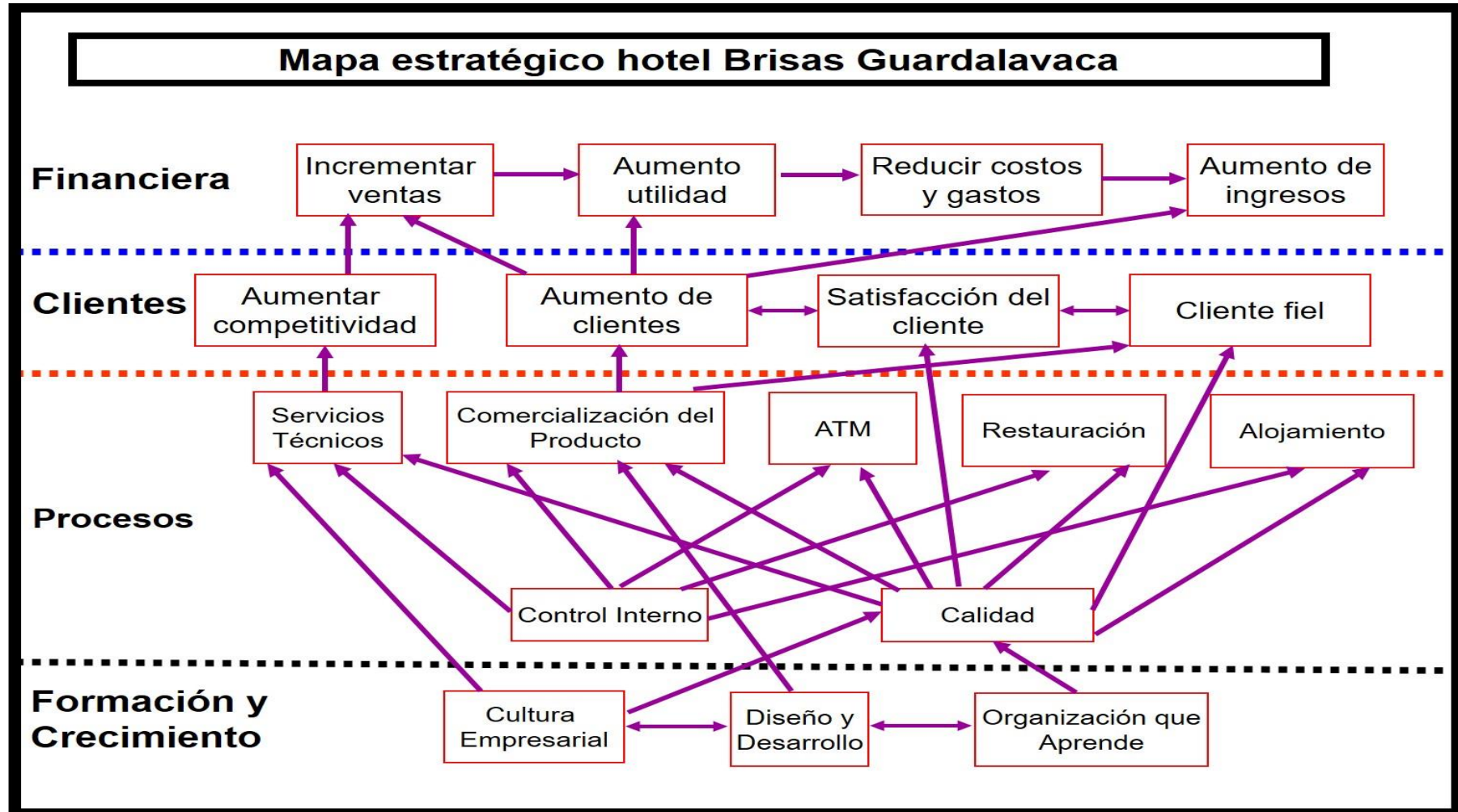


Procedimiento para la evaluación del desempeño de cuadros en organizaciones turísticas. Fuente: Modificado de Leyva del Toro (2016)

Anexo 2 Mapa de procesos del hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 3 Mapa estratégico hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 4 Perfil del cargo por competencias del subdirector de recursos humanos en el hotel Brisas Guardalavaca

Denominación del cargo: Subdirector de Recursos Humanos
Nivel del cargo: MINTUR <input type="checkbox"/> Grupo Empresarial <input type="checkbox"/> Empresa <input checked="" type="checkbox"/>
Categoría: Directivo Superior <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/>
Misión del cargo: “Contribuir al incremento de la satisfacción de los clientes, dotando a la organización con un personal competente y comprometido con el desarrollo de la empresa y que se sienta motivado con el trabajo que realiza.”
Medios materiales y herramientas utilizadas: Computadora, impresora, teléfono, papelería y otros materiales de oficina.
<p align="center">Principales funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar e implementar la estrategia de capital humano en correspondencia con la dirección estratégica del hotel ✓ Analizar y racionalizar procesos, diseñar puestos de trabajos, determinar plantillas de cargos y estructuras organizativas, organizar los salarios, elaborar y ejecutar presupuestos de personal, etc. con vistas a mejorar los indicadores de eficiencia laboral ✓ Diseñar e implementar el sistema de gestión integral de capital humano con enfoques novedosos, aplicando teorías y técnicas de avanzada que contribuyan a mejorar el clima laboral ✓ Implementar el sistema de seguridad, salud y medio ambiente laboral enfocado a la hotelería ✓ Cumplir las actividades de administración de personal relacionadas con el empleo, salarios, seguridad social, seguridad y salud, régimen disciplinario y otras establecidas en la legislación laboral ✓ Cumplir las regulaciones especiales para personal extranjero, la preparación del personal para la defensa y situaciones de catástrofes, así como otras disposiciones especiales ✓ Desarrollar las acciones derivadas de la implantación del perfeccionamiento empresarial, de sistemas de gestión de calidad u otros ✓ Conocer y cumplir las regulaciones legales vigentes que constituyen la base jurídica y normativa del sistema de capital humano. <p align="center">Tareas incluidas en el cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora de conjunto con el director del hotel la plantilla de cargos y ocupaciones atendiendo a las indicaciones y lineamientos establecidos y las presenta a los niveles que corresponden para su aprobación. 2. Garantiza con la calidad necesaria la información estadística establecida y nóminas para la retribución del salario a los trabajadores, observando el estricto cumplimiento de los sistemas y procedimiento establecido por el organismo. 3. Analiza sistemáticamente la eficiencia en la gestión y utilización del capital humano, aplicando las medidas necesarias para lograr un constante perfeccionamiento. 4. Asegura una adecuada selección para el ingreso en la plantilla de ocupaciones laborales que posean los requisitos establecidos de acuerdo a la legislación vigente. 5. Observa el cumplimiento de las normas y condiciones técnicas organizativas de los puestos de trabajo y de las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo. 6. Elabora las disposiciones y orientaciones en los límites de su competencia y de acuerdo con las legislaciones vigentes acerca de las cuestiones relativas con la actividad laboral en el centro.

Anexo 4 Continuación

Tareas incluidas en el cargo:							
<ol style="list-style-type: none">7. Organiza y controla el funcionamiento de la comisión representativa, las subcomisiones funcionales de las áreas, respecto al cumplimiento correcto de las normas y procedimientos establecidos.8. Se reúne de forma sistemática con los especialistas y técnicos para analizar y orientar objetivos, medidas y tareas en relación con el desarrollo de las actividades programadas.9. Realiza recorridos e inspecciones por las áreas del hotel para comprobar el estado de la organización, disciplina y el aprovechamiento de la jornada laboral de los trabajadores.10. Se mantiene actualizado del comportamiento diario de la fuerza de trabajo, el cumplimiento del índice de trabajadores por habitación y de las incidencias registradas en el sistema de personal.11. Tiene conocimientos sobre incidencias de indisciplinas laborales y otros hechos de conductas que sean objeto de medidas administrativas que surjan en cualquier área del hotel.12. Exige que todos los trabajadores cumplan con el uso correcto del uniforme y porten el distintivo (Sello o Solapín).13. Orienta los procedimientos metodológicos y de indicadores para la evaluación del desempeño de los trabajadores y el personal de dirección.14. Asegura el cumplimiento de la retribución salarial establecida a los trabajadores según corresponda en las fechas acordadas.15. Asegura el cumplimiento que en materia de atención al hombre sean acordadas en los convenios colectivos de trabajo.16. Cumple otras funciones no descritas, inherentes a sus facultades y atribuciones respecto al cargo que desempeña o les sean encomendadas por la máxima autoridad administrativa de la entidad.17. Relacionarse indirectamente a través de la atención brindada a los clientes por el personal de la institución. Se retroalimenta de los criterios de los clientes para prever el desarrollo del personal.							
Requerimientos del cargo:							
<ol style="list-style-type: none">a) Formación General: Graduado Universitario, preferentemente Ing. Industrial, Lic. en Economía, Lic. en Psicología, Lic. en Ciencias Jurídicas o Lic. en Turismob) Experiencia Previa deseada:<table><tr><td>En cargos técnicos afines a la especialidad:</td><td>4 años</td></tr><tr><td>En funciones de dirección o la reserva del cargo:</td><td>2 años</td></tr><tr><td>En la actividad hotelera:</td><td>2 años</td></tr></table>c) Requisitos Físicos y Síquicos: No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos. Poseer resistencia a la fatiga.		En cargos técnicos afines a la especialidad:	4 años	En funciones de dirección o la reserva del cargo:	2 años	En la actividad hotelera:	2 años
En cargos técnicos afines a la especialidad:	4 años						
En funciones de dirección o la reserva del cargo:	2 años						
En la actividad hotelera:	2 años						
Objetivos estratégicos organizacionales a los que tributa el cargo:							
<ol style="list-style-type: none">2. Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas4. Alcanzar altos niveles de eficiencia con una adecuada Gestión del Capital Humano6. Alcanzar resultados superiores en el sistema de Control Interno, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades7. Incrementar la preparación para la Defensa y la Seguridad y Protección, para mantener la seguridad como principal atractivo turístico del destino.							

Anexo 4 Continuación

Competencias directivas	Indicadores principales que le sirven de base
1. Visión del Negocio	Conocimiento del negocio de la organización, proactividad, competitividad. La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como, rapidez para la toma de decisiones anticipadas, cumplimiento con calidad de los objetivos, planes y tareas asignadas.
2. Orientación al cliente	Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Manifiesta la necesidad de desarrollar el plan de capacitación del personal acorde a lo que necesita el cliente.
3. Orientación al resultado	Orientación a la obtención de resultados, eficacia y eficiencia. Está compuesta por indicadores que expresan conductas estratégicas como, cumplimiento de costos y gastos, productividad de los trabajadores, utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo, etc.
4. Gestión estratégica	Visión de futuro, compromiso con la organización, planificación, organización y control. Expresa exigencia consigo mismo y con los subordinados, exigencia en el control, cuidado y buena gestión de los recursos, respeto a la legalidad y cumplimiento de las leyes.
5. Manejo del cambio	Flexibilidad e inducción al cambio, su gestión. Capacidad para transmitir a sus subordinados la necesidad del cambio, implementar nuevas normas, leyes, etc.
6. Toma de decisiones	Análisis y solución de problemas, autoridad en la toma de decisiones. Manifiesta iniciativa, creatividad y autonomía personal, es útil para identificar los objetivos que se pretenden alcanzar con las decisiones, evaluar alternativas y la selección de alternativas.
7. Liderazgo	Dirección y desarrollo de colaboradores, creatividad, trabajo en equipos, comunicación, empatía, negociación, red de relaciones. Está relacionado con la motivación, el delegue de tareas y la comunicación efectiva con sus subordinados.
8. Desarrollo personal	Expresa conocimiento de sí mismo; autorregulación de emociones, motivación, preparación, disciplina, valores y ética.