



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

**TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
INDIVIDUAL ALINEADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.
APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE HOLGUÍN**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Técnicas**

Autor: MSc. Ing. CARIDAD LEYVA DEL TORO

**HOLGUÍN
2016**



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

**TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
INDIVIDUAL ALINEADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.
APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE HOLGUÍN**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Técnicas**

Autor: MSc. Ing. CARIDAD LEYVA DEL TORO

Tutores:

Prof. Tit. Lic. Armando Cuesta Santos, Dr.Cs

Prof. Tit. Ing. Margarita De Miguel Guzmán, Dr. C

Prof. Tit. Ing. Reyner Pérez Campdesuñer, Dr. C

**HOLGUÍN
2016**

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos tutores; en especial a Reyner, artífice de este sueño; y a Cuesta, ejemplo de humildad, consagración, sencillez y conocimiento;

Al “pesao” Director de la Vocacional, que nos ganaba en la emulación por eficiente y todavía hoy, me supera en voluntad, fuerza, dedicación y principios. Ahora como el esposo y guía del hogar;

A la primera maestra (Margarita), que le di tantas mordidas por miedo a los truenos;

A los profesores que han estado en mi formación profesional y a los que no están en Cuba, pero sienten en su corazón el latir de su tierra;

A mis colegas de la universidad que un día me dieron clases; y a los que aún se mantienen allí, gracias por acogerme como una de ustedes;

A mis amigos y familiares que con su aliento no me dejaron desmayar, a pesar de quererlo tantas veces.

A mis colegas del Departamento de Turismo que con su actuar y resultados me han apoyado hasta este momento;

A los tribunales, oponentes, área autorizada de Ingeniería Industrial, con sus importantes señalamientos y recomendaciones;

A los investigadores del CEGO, que sin reparos, aportaron a este trabajo;

¡¡¡Gracias, Gracias, Gracias!!!

Espero corresponderles con ser mejor persona, título que no me dejaré arrebatar.

DEDICATORIA

A Fidel Castro Ruz, sueño invencible, único de su tiempo.

A los maestros más genuinos: mami y papi, dios los bendiga.

A mis dos títulos doctorales más importantes: Rafi y Rachi.

A Rafa: ¿Para qué lo quieres, si ya me tienes?

SÍNTESIS

El desempeño individual en las entidades turísticas debe responder al desempeño organizacional; sin embargo, se evidencia que las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño individual limitan la alineación de los componentes estratégicos entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización; lo que constituye el problema científico que se debe resolver.

La investigación tiene como objetivo general: desarrollar una tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional, que incremente la coherencia entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización. Los aportes fundamentales están en la creación de un modelo conceptual, un procedimiento general y los procedimientos específicos para evaluar alineadamente el desempeño individual, con el empleo del carácter sistémico, la gestión por competencias y la mejora continua como tendencias reconocidas internacionalmente.

Con la aplicación en organizaciones turísticas de Holguín se obtiene: el mapa estratégico; el cuadro de mando integral operativizado a nivel estratégico, táctico y operativo; las conductas estratégicas; la evaluación de la organización, los procesos y su correspondencia con la de los trabajadores; las conexiones técnico organizativas; así como mejoras en los indicadores de desempeño fundamentales y en otros que se vinculan con este proceso.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL. TENDENCIAS Y ENFOQUES ACTUALES	10
1.1 La Gestión del Capital Humano. Relación con la evaluación del desempeño individual.....	11
1.2 La evaluación del desempeño individual. Definición.....	13
1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual: el carácter sistémico, la gestión por competencias y la mejora continua	16
1.4 Enfoques de la evaluación del desempeño individual	22
1.5 La evaluación del desempeño individual en Cuba. Particularidades en el sector turístico	28
1.6 Conclusiones parciales	33
CAPÍTULO II. TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ALINEADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	36
2.1 Modelo conceptual para la evaluación del desempeño individual en organizaciones turísticas	36
2.2 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional.....	39
2.2.1 Fase I. Entrada	39
2.2.2 Fase II. Transformación.....	45
2.2.3 Fase III. Salida.....	54
2.3 Conclusiones parciales	64

CAPÍTULO III. VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS.....	67
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en el Hotel Brisas Guardalavaca	67
3.1.1 Fase I. Entrada	67
3.1.2 Fase II. Transformación	74
3.1.3 Fase III. Salida.....	82
3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en otras organizaciones hoteleras..	90
3.3 Aplicación del procedimiento propuesto en organizaciones extrahoteleras...	93
3.4 Valoración de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación de la tecnología en los objetos de estudio prácticos seleccionados	96
3.5 Conclusiones parciales	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones en general y las turísticas, en particular, se mueven en un entorno altamente dinámico, lo que motiva cambios constantes en la concepción de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano (GTH), Gestión Humana o Gestión del Capital Humano (GCH)¹. Esta última denominación será la utilizada a partir de ahora en esta investigación².

Las modificaciones administrativas y legales, las exigencias de las partes interesadas, el fenómeno creciente de optimización de las plantillas, el aumento de la demanda de mano de obra más calificada y motivada, son algunos de los factores que han contribuido a que la GCH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que esta actividad debe garantizar el incremento de sus indicadores de impacto fundamentales expresados en término del desempeño humano.

Se han desarrollado múltiples modelos relativos a la GCH³. En la mayoría de ellos 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. Específicamente la evaluación del desempeño (ED) es un subsistema de gran importancia, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados.

¹ Esta acepción de capital humano se identifica con lo expresado en las NC 3000, 2007.

² En esta investigación se utiliza la denominación de GCH tratada por Cuesta Santos y Valencia, 2014, como la gestión de personas que trabajan; que en su acepción incluye la Gestión del Conocimiento.

³ Beer, 1989; Besseyre, 1990; Quintanilla, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Puchol, 1994; SIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Cuesta Santos, 2005, 2010; Parra Villanueva, 2010; Gruman, J. 2011; Funzy Chimpolo, 2014.

La ED puede desarrollarse a nivel de organización, procesos e individuos (Varela Izquierdo, 2001; Chiavenato, 2002; Sánchez Augier 2009; Cuesta Santos, 2014). Múltiples autores han desarrollado propuestas sobre ED en la organización⁴, como control de gestión. A nivel individual, la propuesta se concentran en modelos más específicos de la GCH (Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Chiavenato, 2009; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Medina Elizondo, 2012; Manjarrés, 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014). El nivel de procesos se desarrolla como un nivel intermedio donde se combinan los restantes (De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010; Hernández Nariño, Medina León y Nogueira Rivera, 2010; Ortiz Pérez, 2014).

La evaluación del desempeño individual (EDI), en el ámbito de la GCH, se ha convertido en desafío empresarial en los últimos años, por la búsqueda de su ajuste o correspondencia con la evaluación del desempeño organizacional. Esto se evidencia en las encuestas mundiales realizadas conjuntamente por la Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (Wfpma), que comprenden a países y empresas de todos los continentes (BCG & Wfpma, 2008, 2010, 2012).

En una de esas encuestas, se expresó: *“Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH (recursos humanos) como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen”*⁵. Además se destacó la necesidad de que la gestión del desempeño, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos, deberán apoyar con énfasis la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

La EDI debe dar respuesta a necesidades organizacionales, que se convierten en rasgos propios que la caracterizan. Entre estas se encuentran:

- contribuir al enfoque de sistema de la organización que facilite la gestión estratégica (Varela Izquierdo, 2001; Chiavenato, 2002; Boyett, 2003; Sarmentero

⁴ Gaither y Frazier, 2000; Artola Pimentel, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2003; Pérez Campaña, 2005; López Núñez, 2008; Soltura Laseria, 2009; Hernández Nariño, 2010; Kaplan y Norton, 2010; Stable Rodríguez, 2012; Comas Rodríguez, 2013, Espino Valdés, 2014; Bolaño Rodríguez, 2014.

⁵ Citado por BCG & WFPMA, 2008, p. 2.

Bon, 2007; López Núñez, 2008; Soltura Laseria, 2009; Sánchez Augier, 2009; Kaplan y Norton, 2010; Cuesta Santos, 2014),

- contribuir al enfoque de sistema de la GCH sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones⁶,
- garantizar mejoras en el nivel de alineación de los componentes estratégicos entre la evaluación del trabajador con los procesos y la organización (Sánchez Augier, 2009; BCG y Wfpma, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014; Leyva Del Toro, 2015),
- contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de la GCH⁷ y
- mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos a tono con las tendencias más actuales de la gestión (Pérez Campaña, 2005; De Miguel Guzmán y Pérez Campdesuñer, 2006; Sánchez Augier, 2009; Nieves Julbe, 2010, Ortiz Pérez, 2014) y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño (Varela Izquierdo, 2001; Acosta, 2001; Chiavenato, 2002; Woods, 2003; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010, 2014).

Sin embargo estudios desarrollados⁸ 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 GCH; insuficiente orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca correspondencia a los niveles de evaluación del desempeño.

En la actualidad, cuando el sector turístico tiene un elevado protagonismo en el desarrollo económico y social del país, los sistemas gerenciales deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos. Esta transformación, tanto de

⁶ Beer, 1989; Besseyre, 1990; Quintanilla, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Puchol, 1994; SIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Varela Izquierdo, 2001; Álvarez López, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2009; Stable Rodríguez, 2012; Cuesta Santos, 2014.

⁷ Marrero Fornaris, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; NC 3001, 2007; Hernández Junco, 2009; Soltura Laseria, 2009; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Giner Fillol, Ripoll Feliu, 2011; Medina Elizondo, 2012; Manjarrés, 2013; Vargas, 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014; Sandoval, 2015.

⁸ 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 Docasal, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2014.

concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la evaluación del desempeño, deben permitir detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias estratégicas de las organizaciones y su entorno.

El turismo en Cuba ha incidido de forma notable en los cambios tecnológicos, económicos, culturales y sociales, lo que constituye en las últimas décadas, una importante alternativa de desarrollo (Alphonse Browne⁹, 2014). Hoy se considera el sector más dinámico de la economía cubana (Orellana Alvarado, 2016)¹⁰.

El comienzo de siglo XXI tuvo un comportamiento favorable para el aumento progresivo del arribo de turistas al archipiélago cubano. En los últimos 4 años la cifra ha sido de un 6,3%; destacándose el polo holguinero, que en igual periodo muestra un crecimiento promedio del 4% y su ingreso anual de un 3%. Se estima desde el 2015 al 2025 un aumento gradual de la planta habitacional con 19000 habitaciones, destacándose Gibara, Centro Ciudad y el Ramón de Antilla (Mintur, 2016).

Estudios desarrollados en el marco de esta investigación (Sánchez Augier, 2001-2009; Leyva del Toro, 2004- 2015) en organizaciones turísticas de la provincia Holguín, evidencian:

- Insatisfacción e inconformidad con el sistema de evaluación por parte de directivos y trabajadores, considerándolo impreciso y poco efectivo,
- Poca intención de perfeccionar los errores más frecuentes en los sistemas de evaluación,
- Las evaluaciones no se sustentan en los perfiles de cargos, que a su vez no poseen declaradas las competencias pues resulta insuficiente la orientación hacia la gestión de estas, ni se analizan en el proceso de evaluación pues se ven disociadas del mismo,
- Bajo nivel de utilización de los resultados de la EDI, limitado al pago de la idoneidad, de forma general,

⁹ Intervención de Gaston Alphonse Browne, primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM, en la clausura de la V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana, 8 de diciembre del 2014.

¹⁰ Intervención de María Del Carmen Orellana Alvarado, Directora Comercial del MINTUR, en la mesa redonda del 2 de febrero del 2016.

- No se profundiza en las causas del comportamiento del personal y son muy escasas las acciones de mejora a través de la estimulación, formación, promoción y el propio ajuste del perfil de cargo o hasta de los objetivos de trabajo de las entidades,
- Insuficiente alineación entre la evaluación del trabajador, con los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.

Estos resultados se refuerzan con: los informes de inspecciones desarrolladas por auditores del Mintur¹¹ y la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT)¹²; el banco de problemas de las propias empresas y el de la delegación del turismo en la provincia. También, con los diagnósticos realizados a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos.

Lo planteado hasta ahora evidencia que las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño individual limitan la alineación de los componentes estratégicos entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización; lo que constituye el **problema científico** que se debe resolver.

El **objeto de investigación** es el sistema de gestión de capital humano.

El **objetivo general** de la investigación consiste en: Desarrollar una tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional, que incremente la coherencia entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización. Para cumplir el objetivo general, se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta y análisis de la literatura actualizada sobre las tendencias de la EDI.
2. Diseñar una tecnología para desarrollar la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional, compuesta por un modelo conceptual y un procedimiento general que deriva en otros específicos.
3. Valorar la pertinencia y viabilidad del procedimiento propuesto en entidades turísticas representativas del universo investigado.

¹¹ Informe de Trabajo de las inspecciones realizadas por la delegación del Mintur en la provincia Holguín a sus instalaciones turísticas.

¹² Encargada de realizar inspecciones del trabajo en las instalaciones de la provincia, incluidas las del turismo.

En consecuencia el **campo de acción** es el proceso de evaluación del desempeño individual en entidades turísticas de Holguín.

Para dar solución al problema científico expuesto se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente: El desarrollo de un procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada con el desempeño organizacional, favorece el incremento de la coherencia entre la evaluación del trabajador con los procesos y la organización.

La **novedad científica** de la investigación se centra en el desarrollo de una tecnología que integra:

- un modelo conceptual que explica los componentes y relaciones de la EDI, así como fundamenta teóricamente la alineación del desempeño individual y el organizacional a través de las conductas estratégicas en las competencias laborales y los objetivos estratégicos organizacionales,
- un procedimiento general, que deriva en otros específicos, para la evaluación del desempeño individual, que asegura la alineación de los componentes estratégicos entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización; retroalimentación a la GCH y acciones para el autoperfeccionamiento y mejora del proceso de evaluación,
- un cuadro de mando integral (CMI) como soporte, operativizado a nivel estratégico, táctico y operativo; según las cuatro perspectivas (económica, proceso, cliente externo, cliente interno), donde se despliegan y alinean los indicadores intangibles del capital humano.

Para comprobar la hipótesis se trazó la **estrategia** siguiente:

1. Demostrar la capacidad de aplicación del procedimiento general para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional en entidades turísticas de Holguín, el que tiene las cualidades que lo hacen factible en el objeto de estudio práctico seleccionado a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia. Además posea la flexibilidad necesaria para extender su aplicación a otras organizaciones turísticas del país.
2. Aplicar las herramientas propuestas en el objeto de estudio práctico que permita:

- desarrollar la EDI de forma alineada al desempeño organizacional,
 - diseñar el CMI a nivel estratégico, táctico y operativo,
 - identificar los factores y relaciones causales clave que limitan el desempeño; tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento,
 - autoperfeccionar el sistema de evaluación del desempeño individual.
3. Favorecer la mejoría gradual de los indicadores de desempeño en las entidades objeto de estudio y en otros que se vinculan con este proceso, como consecuencia de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño individual.

El **valor teórico** de la investigación está directamente vinculado con su novedad científica al conceptualizar y modelar el proceso de EDI, así como desarrollar nuevas herramientas procedimentales y de indicadores intangibles para la mejora de la GCH, mediante una evaluación del desempeño individual alineada con el desempeño organizacional. En el orden **metodológico** la tecnología propuesta integra diferentes conceptos e instrumentos pertinentes para la EDI, por lo que responde a las demandas del sector en general.

En el orden **social** se obtienen resultados que impactan la EDI directamente sobre la GCH y esta, en los niveles de satisfacción de trabajadores y clientes de las distintas organizaciones, mayor compromiso, profesionalidad e integridad del capital humano; mejor comunicación que facilita la toma de decisiones directivas; elementos que se unen al logro de los resultados fundamentales de los procesos y la organización. En lo **práctico**, el valor de la tecnología propuesta está en la pertinencia y viabilidad demostrada mediante la implantación en las instalaciones turísticas seleccionadas, con potencialidades para su generalización en otras instalaciones del sector.

Esta investigación se corresponde con una de las acciones estratégicas previstas en la política de desarrollo hasta el 2025 del MINTUR en la provincia Holguín, dirigida a implantar los sistemas de gestión de capital humano. Se encuentra vinculada a los lineamientos y documentos del VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), respectivamente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, así como técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

- Análisis-síntesis de la información: a lo largo de la investigación; en la obtención de la propuesta del procedimiento, con la revisión de literatura y documentación especializada, así como en la experiencia de especialistas consultados,
- Inductivo-deductivo: en el diseño y aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional,
- Sistémico-estructural: en el análisis teórico y práctico del sistema de evaluación del desempeño individual, desde la GCH; a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis,
- modelación: en la elaboración del modelo conceptual y las expresiones para determinar la evaluación alineada del trabajador, así como la calidad y resultados del proceso de EDI,
- métodos estadísticos: en el estudio de los enfoques para la EDI, procesamiento y valoración de indicadores e hipótesis,
- observación, experimentación y encuestas: en la caracterización y desarrollo del proceso de evaluación del trabajador, los procesos y la organización,

Para su presentación, esta tesis doctoral se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación; el capítulo II, que expone el modelo conceptual junto al procedimiento y describe el instrumental metodológico desarrollado; en el capítulo III, se muestra la aplicación del procedimiento propuesto; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.
TENDENCIAS Y ENFOQUES ACTUALES

CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL. TENDENCIAS Y ENFOQUES ACTUALES

En este capítulo se efectúa un análisis teórico sobre el papel de la EDI dentro de la GCH. Se profundiza en aspectos asociados a su concepto, el alcance, modelos, con sus características y limitaciones, así como las tendencias actuales, valoradas en la literatura nacional e internacional. Además sus particularidades en Cuba y en el sector turístico. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.

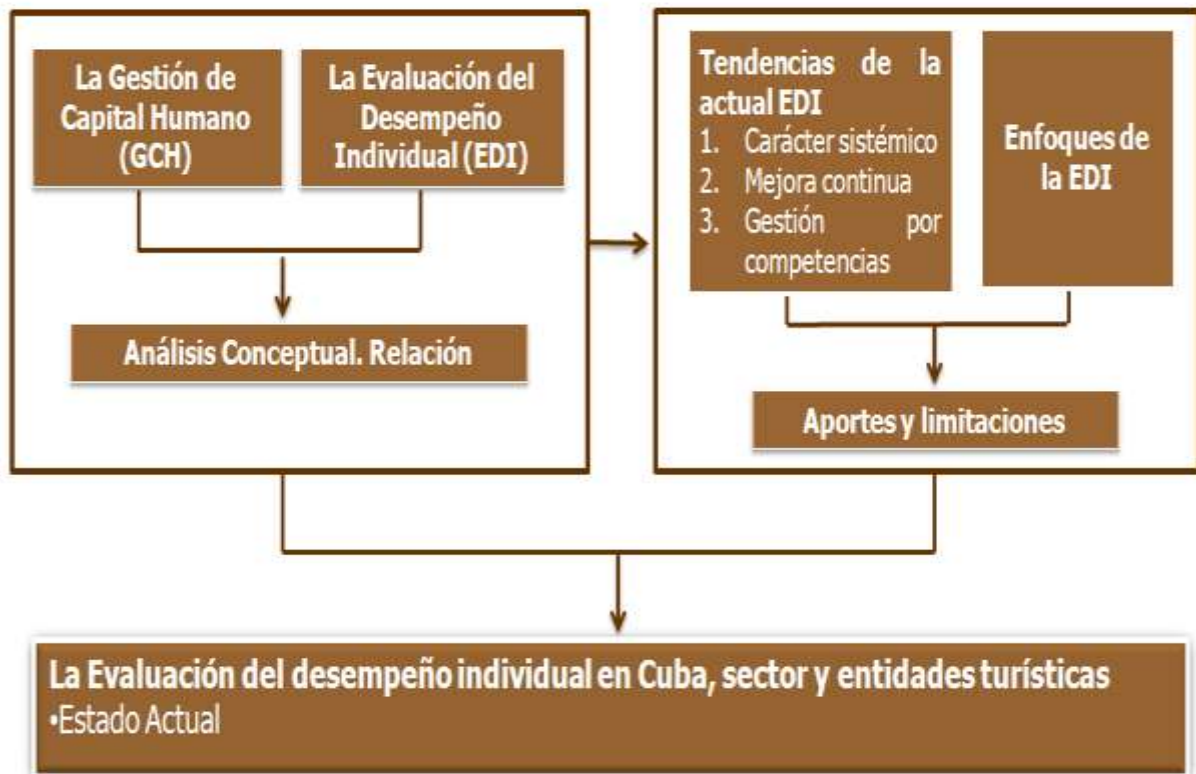


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación

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

Los primeros aportes conocidos en la dirección, unido al surgimiento de nuevos enfoques y teorías, así como a importantes acontecimientos económicos y sociales a escala global, propiciaron el surgimiento de la gestión organizacional, la cual se refiere al tratamiento del hombre en la empresa, expresada hoy en la GCH. Su función pasó desde un carácter administrativo y social, hasta llegar a ser estratégica y proactiva, con enfoque sistémico y participativo. Su compromiso principal es el de desarrollar los recursos humanos de la organización y tiene como meta la contribución al logro de los objetivos de la empresa (Leyva Del Toro, 2016).

Múltiples han sido los autores internacionales¹³ que se han referido a ella y muestran en su centro al hombre, con una participación activa, alertas a su rendimiento, la productividad y los resultados de la organización. Destacan el predominio del carácter sistémico en la GCH a través de diferentes modelos que muestran su evolución y perfeccionamiento. Se reconocen en este ámbito a Beer (1989); Besseyre (1990); Harper y Lynch (1992); Puchol (1997); Werther y Davis (2001); Chiavenato (2009); Parra Villanueva (2010); Gruman (2011); Armstrong (2012); Funzy Chimpolo (2014).

En Cuba también existen autores¹⁴ que han investigado sobre la GCH, desde sus subsistemas (selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño) como un todo, relacionándola con la organización para demostrar su condición sistémica. En su concepción los subsistemas son funciones o procesos fundamentales que interactúan hacia el logro del resultado deseado. Así lo modelan en su concepción Marrero Fornaris (2002); Nieves Julbe (2010); Martínez Vivar (2013); Cuesta Santos (2014), entre otros.

¹³ Beer, 1989; Besseyre, 1990; Harper y Lynch, 1992; Byars y Rue, 1996; Puchol, 1997; Werther & Davis, 2001; Acosta, 2002; Woods, 2003; De Queyroz Yunez, 2005; Chiavenato, 2009; Chih-Hsun, 2010; Parra Villanueva, 2010; Gruman, 2011; Armstrong, 2012; BCG & WFPMA, 2012; Funzy Chimpolo, 2014; Mendoza-Ramírez, 2016.

¹⁴ Varela Izquierdo, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002; Sotolongo Sánchez, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; García Fenton, 2010; Nieves Julbe, 2010; Hernández Darias, 2011; Monagas Docasal, 2012; Martínez Vivar, 2013; Cuesta Santos, 2014.

Uno de los modelos más completos y capaces de integrar la GCH como sistema es el de Morales Cartaya (2006). 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. Sirvió de fundamento a las NC 3000 (2007), pioneras en la implantación de la gestión y política de capital humano en las entidades del país.

Concibe a la evaluación del desempeño como un proceso que se organiza de acuerdo con las características de la organización y actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia, así como la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de los objetivos de la organización. Además sirve como entrada fundamental a los restantes subsistemas o módulos de la GCH. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada¹⁵ y las competencias laborales. Evalúa integralmente los resultados de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización.

Estos elementos expresados por Cartaya son significativos para tratar a la evaluación del desempeño individual dentro del sistema Empresa y en la investigación efectuada. Pero en los modelos referidos, no se explicita la conexión entre la evaluación del desempeño de cada trabajador, los procesos y la organización; aspecto que no permite la alineación de los componentes estratégicos entre estos niveles decisivos en la gestión.

A pesar que los modelos expuestos reconocen que la GCH acerca la relación entre el empresario y sus subordinados, a la evaluación del desempeño se le otorga una función predominantemente de control. Sin embargo su papel principal es encontrar las brechas para la mejora en cada uno de estos procesos e integrarlos al ciclo de gestión de la dirección para la obtención de las metas planteadas en la entidad desde la mirada del capital humano. De esta forma la EDI permite encontrar un alineamiento en la organización desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos

¹⁵ Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

individuales, por lo que ubica dónde están los problemas a través de un proceso negociador entre dirigente y subordinado.

1.2 La evaluación del desempeño individual. Definición

En la literatura analizada coexisten diversas valoraciones sobre el concepto de EDI. En la búsqueda de cierta representatividad en su contenido esencial se aluden a 30 autores¹⁶ que han emitido sus propias definiciones (anexo 1).

Para profundizar en las diferencias y puntos comunes que plantean estos investigadores, se toma como punto de partida (y se modifica en esta investigación) a Sánchez Augier (2009), que realiza de forma bien estructurada la tendencia conceptual al respecto. La misma utilizó el procedimiento desarrollado por Pérez Campdesuñer (2006), para obtener un total de 60 variables con las que construyó una matriz. A través del análisis de Conglomerado Jerárquico,¹⁷ confeccionó un dendrograma (anexo 2) que muestra el clúster de variables utilizado en la definición de la EDI. De acuerdo con este, al realizar un corte en el nivel 15, las variables pueden ser agrupadas en 7 criterios que permiten realizar las siguientes valoraciones (actualizadas en esta investigación):

Clasificación de la acción: existen diferentes percepciones sobre esta aunque la más común es verla como un proceso¹⁸ (con la que se concuerda por esta autora), con entrada, transformaciones y salidas. Aunque no se niega que esta demande para su desarrollo de técnicas y procedimientos (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995, Arturo Pontifes, 2001; Manjarrés, 2013) y que constituya un subsistema (Martín, 2002; Prieto Lozano, 2014) de la GCH.

Acción: la misma puede ser descrita de diferentes formas; en muchos de los casos, resultan sinónimos. De los términos utilizados se considera el más adecuado el de

¹⁶ Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Byars y Rue, 1996; Carlos Martínez, 1998; José Alberto Carpio, 2000; María Patricia Molina, 2000; Arturo Pontifes, 2001; Varela Izquierdo, 2001; Werther y Davis, 2001; Jorge Acosta, 2002; Alejandro Martín, 2002; Chiavenato, 2002, 2009; Giraldo Henao, 2004; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014; MTSS Resolución 8, 2005; MINTUR Resolución 58, 2006; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Decreto 281, 2007; MTSS Resolución 21, 2007; Sánchez Augier, 2009; Manene, 2010; Medina Elizondo, 2012; Acosta, 2013; Manjarrés, 2013; Asamblea Nacional Ley 116, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45 y 160, 2014; Prieto Lozano, 2014.

¹⁷ En los análisis de Conglomerado que se desarrollan en esta investigación se utilizó el método Ward, distancia euclidiana al cuadrado, atendiendo a las características de la escala utilizada para evaluar las variables utilizadas. Los resultados se confirmaron con un posterior análisis no jerárquico.

¹⁸ Chiavenato, 2004; Byars y Rue, 1996; Carlos Martínez, 1998; Alberto Carpio, 2000; Patricia Molina, 2000; Werther y Davis, 2001; Jorge Acosta, 2002; Cuesta Santos, 2005, 2010; Morales Cartaya, 2006; NC 3000 (2007); Sánchez Augier, 2009; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014.

medición que, a pesar de no ser el más común, sí trasmite la idea de un acercamiento parcial (subjetivo) al conocimiento exacto del grado de desempeño (Patricia Molina, 2000; Arturo Pontifes, 2001; Werther y Davis, 2001; Acosta, 2002; NC 3000 (2007); Chiavenato, 2009; Cuesta, 2014).

Cualidades de la acción: respecto a esta se reconocen algunas contradicciones pues se le atribuye un carácter sistemático (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; MTSS Resolución 8, 2005; MINTUR Resolución 58, 2006; Morales Cartaya, 2006 y NC 3000; 2007; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010, 2014;) y al mismo tiempo continuo (Puchol, 1995 y Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014). Bajo una visión flexible puede ser admitido, semánticamente no es posible puesto que todo lo que sea continuo por naturaleza deja de ser sistemático. No obstante ambos términos resultan necesarios ser valorados en su desarrollo por reconocer la periodicidad de su acción. De igual forma al ser la EDI un proceso ejecutado por humanos y en consecuencia dependiente de su conciencia no puede ser objetivo (Harper y Lynch, 1992; Cuesta Santos, 2010, 2014), aunque como tendencia este resulte un estado deseado. Los errores comunes de la EDI reconocido por varios autores son de hecho una prueba fehaciente de esto.

Objeto de la acción: en este grupo es donde mayor divergencia en la nomenclatura se observa entre los autores. Algunos lo resumen al trabajador, empleado, colaborador o personal de la organización (Puchol, 1995; Byars y Rue, 1996; Carpio, 2000; Molina, 2000; Werther y Davis, 2001 y Cuesta Santos, 2010, 2014) mientras otros son mucho más abarcadores (Chiavenato, 2004; Carlos Martínez, 1998; Arturo Pontifes, 2001; Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3000; 2007; Sánchez Augier, 2009). Se considera que en este grupo de autores los más acertados resultan Morales Cartaya (2006); NC 3000-3002 (2007); Sánchez Augier (2009); Cuesta Santos (2014) y Prieto Lozano (2014); quienes a tono con las tendencias más actuales reconocen explícitamente la evaluación de las competencias.

Objetivo de la acción: los autores que hacen una clara alusión a este grupo (Harper y Lynch, 1992; Byars y Rue, 1996; MTSS Resolución 8, 2005, Resolución 21, 2007;

Morales Cartaya, 2006 y NC 3000, 2007; Decreto 281, 2007; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014) reconocen su orientación hacia la mejora en el cumplimiento de los objetivos de las personas, los grupos y la organización, fundamentalmente mediante la elaboración de los planes de formación y desarrollo. Dos autores hacen referencias directas al papel de las recompensas en el desempeño de los individuos (Decreto 281, 2007; Acosta, 2013).

Marco de referencia: Cinco autores reconocen este grupo, enfatizando en los objetivos de trabajo, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper y Lynch, 1992; Asamblea Nacional Ley 116, 2014); y a las opiniones del propio trabajador y la de los compañeros de trabajo (Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009). Se considera que los objetivos estratégicos deben ser valorados (Cuesta, 2014; Prieto Lozano, 2014). En este aspecto se destaca NC 3000 (2007), que implica los niveles estratégicos de desempeño con la vinculación a otros conceptos como: desempeño organizacional¹⁹, desempeño laboral adecuado²⁰ y desempeño laboral superior²¹, donde las competencias declaradas para el cargo objeto de evaluación tiene un significado especial. Otros autores reconocen a esta última, así como sus objetivos, los procesos y la organización (Sánchez Augier, 2009; BCG y Wfpma, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014).

Sujeto de la acción: Morales Cartaya (2006); NC 3000 (2007); Sánchez Augier (2009); Asamblea Nacional Ley 116 (2014) son los autores de los consultados que tiene en cuenta este grupo citando como tal al jefe inmediato, lo que se considera muy acertado. La tabla 1.1 (en los anexos) muestra cómo se ubican los elementos de cada una de las definiciones tratadas en una u otra de las categorías establecidas mediante el análisis clúster.

¹⁹ Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores y expresa las características de las competencias que esta posee.

²⁰ Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

²¹ Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias , para lograr la estrategia de la entidad.

Con los elementos antes expuestos se llega a la conclusión que el autor que recoge de forma más completa en su concepción los 7 criterios es NC 3000 (2007). Esta dirige la acción hacia la medición y le atribuye como cualidad un carácter sistemático. Reconoce a las competencias laborales como objeto de la acción y su objetivo, al subsistema de capacitación y desarrollo, como uno de los nexos importantes. Enfatiza en la responsabilidad del jefe inmediato como sujeto de la acción, sin dejar de reconocer otras valoraciones.

Además, su marco de referencia es amplio al involucrar otros conceptos que describen de forma sistémica los resultados en la entidad (desempeño organizacional, desempeño laboral adecuado y desempeño laboral superior), los que tienen una estrecha relación con las competencias y permiten la alineación estratégica de los niveles decisivos en la obtención de sus metas, aspectos que favorecen a la EDI en sus funciones de búsqueda y medición de brechas para el logro de mejoras.

1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual: el carácter sistémico, la gestión por competencias y la mejora continua

La tendencia es una inclinación, orientación o aproximación de un comportamiento, idea, característica, o modo de pensar, en una determinada dirección. Esta se evidencia en el proceso de la EDI, al estudiar la periodización que muestran las publicaciones analizadas de autores nacionales e internacionales. Por lo que en la actualidad se aprecia que el proceso de la EDI lo identifican: el carácter sistémico, los vínculos con la gestión por competencias y la necesidad de su mejora continua. A continuación se describen los elementos más significativos de estas tendencias, que induce a su utilización.

El carácter sistémico de la evaluación del desempeño individual

El carácter sistémico de la EDI puede ser valorado desde dos posiciones: interna y externa. La primera, es expuesta por autores que reconocen el vínculo de este proceso con los restantes que integran la GCH²². Observan los resultados de la EDI

²² Varela Izquierdo, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Álvarez López, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Augier, 2009; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros; Decreto 326, Resolución 45, 2014; Prieto Lozano, 2014.

como una de las entradas fundamentales a los procesos de selección, planificación, formación y recompensa.

La segunda posición, se dirige a evaluar el vínculo entre la EDI y otros subsistemas de la gestión empresarial (Kaplan y Norton, 2002; Morales Cartaya, 2006 y NC 3001, 2007; López Núñez, 2008; Chiavenato, 2009; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Cuesta Santos, 2014). Valoran que la EDI no debe efectuarse bajo una visión reducida a las funciones del cargo, sino que debe considerar el impacto de los resultados del trabajador en el cargo, en el proceso al que este pertenece y a su vez sobre los resultados de la organización, además de tener en cuenta la influencia de los restantes procesos de la organización en las posibilidades de desarrollo del trabajador, aspecto que se considera muy necesario.

No obstante, se aprecia que las concepciones existentes sobre la EDI no logran asegurar con mecanismos concretos, que se materialicen en la práctica, un vínculo entre la misma, los restantes procesos de la GCH y de la organización. Generalmente, no se asegura la necesaria correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos (BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014), sin formas que permitan discernir la influencia de cada uno de los trabajadores, las condiciones materiales, técnico organizativas y del entorno en los resultados de la organización y sus procesos, lo que constituye una evidencia de la falta de funcionamiento sistémico de la organización, en general; de la gestión de capital humano, en particular y específicamente, de la EDI, como elemento del sistema encargado de asegurar la integración del mismo en lo referente a los mecanismos de control y búsqueda de brechas para la mejora.

El investigador Alfredo Morales Cartaya ha manifestado esa falta de integración en Cuba, quien evidenció que *“en la empresa cubana, la carencia de la integración de los procesos internos de la gestión de recursos humanos y de esta, a su vez, con la estrategia empresarial, en correspondencia con las necesidades y realidades del país, frena la productividad del trabajo”* (Morales Cartaya, 2006).

Para atenuar esta falta de integración el uso del CMI resulta de extraordinaria importancia (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Pérez Campaña, 2005; De

Miguel Guzmán, 2006; Ronda Pupo, 2012; Comas Rodríguez, 2013; Espino Valdés, 2014; Ortiz Pérez, 2014) pues obliga a la empresa que represente en una estructura coherente su estrategia, sujeta a sus metas a través de los objetivos estratégicos; y su logro, mediante indicadores de desempeño que muestran y se vinculan por una cadena de relaciones causa-efecto, a través de perspectivas decisivas en la entidad. Estas interacciones permitirán mejoras en el alineamiento del desempeño individual al desempeño organizacional.

El CMI es un nuevo marco creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, por lo que, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo. Muestra la forma de utilizar medidas en 4 categorías: (actuación económica; conocimiento del cliente externo; los procesos internos; así como el cliente principal de la organización, el trabajador) para alinear las iniciativas individuales, interdepartamentales y de la organización.

Complementa indicadores de medición de los resultados de actuación (intangibles) con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización, por lo que su operativización desde la organización a los procesos y el cargo, servirá de cadena transmisora para lograr que la organización funcione como sistema proactivo desde la GCH y a través de la EDI. A pesar que autores como Pérez Campaña (2005), incluye el análisis del CMI por niveles de decisión, su despliegue en el proceso de evaluación del desempeño, a través de indicadores intangibles del capital humano, no se muestra de forma clara y precisa.

La gestión por competencias en la evaluación del desempeño individual

Actualmente la GCH otorga una marcada orientación a desarrollarse según la gestión por competencias²³, contemplándose estas en la mayoría o totalidad de sus procesos (Morales, 2006; ONN, 2007; Hernández Junco, 2009; García Fenton, 2010; Cuesta

²³ Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2006; ONN, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Hernández Junco, 2009; Sánchez Augier, 2009; Soltura Laseria, 2009; García Fenton, 2010; Parra Villanueva, 2010; Medina Elizondo, 2012; Acosta, 2013; Manjarrés, 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014.

Santos, 2014). La utilización de las mismas se enfoca desde el nivel organizacional hasta el nivel individual o de cargo.

Numerosos han sido los autores que han definido las competencias, lo que ha conllevado a que múltiples sean los conceptos y puntos de vista existentes. Los diccionarios: el Larousse y el de la lengua española dicen que el competente es apto, idóneo, bastante adecuado y que la competencia es la capacidad para el desarrollo de algo, con lo que coincide Quesada (2008)²⁴, que sustituye el algo por el desarrollo eficaz del trabajo.

Boyatsis (1982); Spencer- Spencer (1993); Morales (2006); la ONN (2007); Quesada (2008); Cuesta (2010) le incluyen los conocimientos en su definición de forma explícita o implícita y la relacionan con habilidades. Boyatsis (1982) adiciona en su concepción la efectividad en el desempeño superior a lo que Cuesta Santos (2010) asocia con la experiencia contextualizada en determinada cultura organizacional.

Morales (2006), la ONN (2007) y Cuesta (2014) establecen que las competencias significan un desempeño laboral superior y al igual que la NC 3000 (2007) le incluyen actitudes y valores. Además refieren que son la base para la gestión integrada de los recursos humanos, con lo que coincide Fleitas (2008); Hernández Junco (2009); García Fenton (2010).

La NC 3000 (2007) define que la competencia es un : *“conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”*.

En esta definición anterior se debe precisar el concepto de idoneidad dado su relación con la NC 3000 (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), con la competencia y con otros documentos normativos. La idoneidad es la cualidad de idóneo (adecuado, apropiado, que tiene suficiencia o aptitud para una

²⁴ Citado por García Fenton, 2010.

cosa y para hacer o desarrollar algo; disposición de una persona para ejercer una actividad, talento, competitividad, competencia, disposición, habilidad, pericia).

Según la NC 3000 (2007) la idoneidad demostrada significa el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y comprende el análisis integral de los requisitos generales. Aspecto presente en la legislación actual del país, que exige su tratamiento²⁵ y requiere del establecimiento de indicadores de competencias, al ser estos una descripción de los requisitos de calidad, para el resultado obtenido en el desempeño laboral; y permitir evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia.

Se puede afirmar que la idoneidad en el concepto de competencias en las NC 3000 (2007) constituye un aporte significativo para la introducción de la gestión por competencias dentro de la GCH (García Fenton, 2010) y una necesidad de su manifestación precisa en la EDI.

El desempeño y su medición en el cargo a través de indicadores basados en competencias requieren que se manifiesten los nexos con el perfil de cargo. Se han desarrollado diferentes propuestas (Varela Izquierdo, 2001; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010); dirigidas a su diseño sobre la base de funciones y habilidades. Además, se consideran sus posibles efectos y vínculos con otros puestos y el posible diagnóstico “a priori” ante cualquier valoración sistémica interna. No obstante, se coincide con Cuesta Santos (2014) que plantea la necesidad de considerar “conductas estratégicas” en las competencias laborales, contempladas para los diferentes perfiles de cargo, insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo. Estas conductas estratégicas significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional, así como a la EDI. Es un elemento que propicia el alineamiento de los indicadores de desempeño del cargo a los objetivos generales estratégicos de la organización. Además, interviene como equilibrio en las definiciones del desempeño organizacional,

²⁵ Según la Resolución No.60/ 2011, de la Contraloría de la República de Cuba la idoneidad demostrada del personal es el elemento esencial para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

desempeño laboral adecuado y desempeño laboral superior, expuestas anteriormente.

Una vez concebido el diseño del perfil de cargo por conductas estratégicas, se debe asegurar que cada uno de los procesos fundamentales se oriente a las competencias. La planeación, debe definir las (De Miguel Guzmán, 2006; García Fenton, 2010); la selección, se debe desarrollar en función de ellas (Zayas Agüero, 2002); la formación, contribuir a su desarrollo (Marrero Fornaris, 2002; García Fenton, 2010).

Además, la recompensa debe estimular su perfeccionamiento (Sánchez Rodríguez, 2007) y la EDI, evaluar su dominio (García Fenton, 2010; Cuesta Santos, 2014) a través de los resultados, alineándolo a los procesos y la organización. Con el objetivo de servir como información para la toma de decisiones en el desarrollo de los procesos de la GCH y de la organización en general. Sin embargo, los enfoques de evaluación del desempeño, hasta ahora existentes, no permiten alcanzar este propósito de forma cabal.

Necesidad de la mejora continua en la evaluación del desempeño individual

Existe abundante variedad de metodologías y criterios sobre la mejora en la gestión empresarial.²⁶ De forma general parten de la identificación de los síntomas o deficiencias y, en función de estas, diseñar las acciones que conlleven a su eliminación progresiva.

Así como la GCH, la EDI debe ser objeto de acciones de mejora. En este sentido la auditoría de recursos humanos juega un papel fundamental, por lo que se han desarrollado múltiples propuestas (Delgado Pérez, 2003 y Sotolongo Sánchez, 2005) que no siempre logran el perfeccionamiento que demandan los métodos de evaluación del desempeño.

²⁶ Método General de Solución de Problemas (MGSP), Deming (1989), Albrecht (1992), Gómez Bravo (2000), Crosby (1992), Juran (1993); I.S.O. 9004-4 (1996), Goldratt (Teoría de las restricciones (TOC)) Pacheco Espejel (Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP)), Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, Masaakilmal (Kaizen), Smith y Harry (Seis Sigma), Método JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), Método de las Ocho Disciplinas (8D) y el Sistema Q.O.S (Quality Operating System), ambos de Ford Motor Company, Método TBM (Time Based Management), Método de Scholtes-Joiner-Streibel, Centre Català de la Qualitat (CCQ) (Programa per a la Millora Contínua), Método Brassard-Ritter, El Método Operativo GEQ de Pirelli, Método de Wayne Lundberg del CMFgE (Certified Manufacturing Engineer).

Autores como Woods (2002); Cuesta Santos (2005, 2010); Manjarrés (2013); Acosta (2013) y Prieto Lozano (2014), al realizar propuestas alrededor de la EDI, aluden a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma, los que difieren más en la nomenclatura utilizada que en su contenido; sin embargo, no formulan mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y lleven a eliminarlos o atenuar sus efectos. Valencia Flores (2015), destaca la importancia de la dinámica de sistemas para disminuir la subjetividad, pero resulta incipiente y compleja su utilización práctica.

Varela Izquierdo (2001) propone indicadores concretos en la ejecución de las auditorías de la gestión de los RRHH, con vistas a perfeccionar los procesos de EDI; pero no han sido considerados en las propuestas posteriores de auditorías, ni se evidencia su aplicación en la práctica habitual.

Otros autores proponen indicadores de medición (De Miguel Guzmán, 2006; Soltura Laseria, 2009; Nieves Julbe, 2010; Pérez Contino, 2011; Stable, 2012; Monagas Docasal, 2012; Comas Rodríguez, 2013; Pardillo Báez, 2013) pero no dirigidos desde este subsistema, sino desde otros en la organización. Por lo que la ausencia de acciones de mejora propias del proceso de EDI, constituye una debilidad de las propuestas metodológicas hasta ahora consultadas.

Además el proceso de la EDI requiere de autoperfeccionamiento, de forma que perciba a través de indicadores su situación actual y posibilidades futuras para lograr los cambios esperados, por lo que necesita de opciones para su mejora, que no se aprecian, al nivel requerido, en la literatura analizada.

1.4 Enfoques de la evaluación del desempeño individual

Existen varios enfoques de acercamiento a la EDI. Entre ellos destacan autores²⁷ de los cuales se extrajeron sus principales aportes y limitaciones.

Para desarrollar un análisis de los enfoques de EDI, se confeccionó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables más tratadas en las mismas, así como los rasgos y tendencias valorados (sistematicidad, responsabilidad, método propuesto, enfoque de mejora, competencia, vínculo con

²⁷ MTSS, 1998; Varela Izquierdo, 2001; Martín, 2002; Acosta, 2002; Woods, 2002; Chiavenato, 2009; Cuesta Santos, 2010, 2014; MTSS, 2005; MINTUR, 2006; Morales Cartaya, 2006; MTSS, 2007; NC 3000-3002, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2009; Consejo de Ministros Decreto 326 Resolución 45 y 160, 2014.

otros subsistemas de la GCH, consideración de varias fuentes de información, vínculo con otros subsistemas de la organización, sector). En la tabla 1.2 de los anexos, se muestra el comportamiento de las variables en cada uno de los enfoques analizados.

La sistematicidad o frecuencia de evaluación varía en función del criterio de los autores: Varela Izquierdo (2001); Mintur (2006) y Morales Cartaya (2007), la establecen con cortes mensuales; otros (MTSS, 1998 y 2005; Woods, 2002; Martín, 2002; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014; MTSS, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2009) no establecen un período fijo, dejan esta elección al criterio de cada evaluador en función de las condiciones concretas de la entidad. En cambio la responsabilidad de la evaluación (Varela Izquierdo, 2001; Alejandro Martín, 2002; Cuesta Santos, 2005; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2009;) la asignan directamente al jefe inmediato, mientras los restantes autores valoran que esta responsabilidad puede ser de una comisión de evaluación u otro órgano de evaluación.

En la selección del método, eligen uno específico, Varela Izquierdo (2001); MINTUR (2006); Sánchez Rodríguez (2007) y Sánchez Augier (2009). Los restantes autores, analizan varios sin tomar partido por alguno. En los casos específicos de Varela Izquierdo (2001) y Sánchez Augier (2009) realizan la propuesta de un método basado en los postulados de la lógica difusa, que por un lado, se acerca más a la naturaleza real del proceso que se desarrolló; y por otro, resulta complejo para ser aplicado de modo sistemático por los empresarios.).

Los otros autores proponen indicadores basados fundamentalmente en la suma de las percepciones de cada criterio de evaluación (MINTUR, 2006), la suma del producto de la percepción y la importancia relativa de los criterios de evaluación (Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014). En ninguno de los casos se tiene en cuenta otros métodos consistentes en fórmulas analíticas, orientadas por cuantificadores o prioridad de los criterios (Cables Pérez, 2011; Lamata & Cables, 2012).

De igual forma a pesar de que autores como Woods (2002); Chiavenato (2004); Cuesta Santos (2005, 2010), Sánchez Augier (2009), reconocen la importancia de controlar el propio proceso de evaluación, sólo Varela Izquierdo (2001) propone

indicadores concretos para controlarlo en el momento de realizar las auditorías de GRH. Sin embargo, al quedar contemplados en otro proceso de la GCH, no siempre son incluidos dentro de este. El resto de los autores no hacen alusión a los errores propios de la EDI.

En lo concerniente al desarrollo de la EDI sobre la base de la gestión por competencias, de los enfoques estudiados sólo NC 3000 (2007); Sánchez Rodríguez (2007); Sánchez Augier (2009) y Cuesta Santos (2010, 2014), la incluyen dentro de su propuesta. En el segundo se mezcla la evaluación de las competencias con otros indicadores, lo que resulta redundante y complejo de materializar en la práctica.

Los autores consultados reconocen el vínculo del proceso en estudio con los restantes procesos a desarrollar en la GCH; sin embargo, no ocurre igual respecto a la identificación del vínculo con los restantes procesos de la gestión de la organización, donde hacen alusión al mismo Varela Izquierdo (2001); Woods (2002); Chiavenato (2004) y Cuesta Santos (2014).

Autores como Acosta (2002); Woods (2002); Chiavenato (2004); Cuesta Santos (2005, 2010) y Morales Cartaya (2007), recomiendan, a la hora de evaluar, combinar criterios de diferentes fuentes como el propio trabajador, compañeros de trabajo, clientes y el jefe inmediato entre otros posibles. Los otros enfoques otorgan un papel preponderante a la opinión del evaluador, lo que puede aumentar los errores subjetivos de este proceso.

De los enfoques analizados resultaron específicos para el sector del turismo o la industria hotelera los de Varela Izquierdo (2001); Acosta (2002); Woods (2002); MINTUR (2006) y Sánchez Augier (2009); estos no permiten la alineación del desempeño individual al organizacional, ni realizan el despliegue de indicadores intangibles del capital humano en los diferentes niveles de la organización. El resto se enmarca hacia otro (s) sector(es) o un determinado tipo de organización.

Para realizar una valoración integral de los enfoques, se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico²⁸, mediante el cual se confeccionó el dendrograma que se

²⁸ Se utilizó el método Ward, distancia euclidiana al cuadrado, atendiendo a las características de la escala utilizada para evaluar las variables analizadas. Los resultados fueron confirmados posteriormente con un análisis no Jerárquico.

En el tercer grupo se encuentran autores como Varela Izquierdo (2001); Wood (2002); Chiavenato (2004); Cuesta Santos (2005, 2010, 2014); Sánchez Rodríguez (2007). Estas resultan ser más generales. El punto común entre ellos es: identificación de la necesidad de integrar el proceso de EDI a los restantes procesos de la organización.

Para realizar una valoración del comportamiento de las variables en cada uno de los modelos se desarrolló un análisis de correspondencia simple. Los resultados se muestran en la figura 1.3. En el cuadrante inferior izquierdo se ubica la variable referida a la inclusión de las competencias en el proceso de EDI, analizada por Sánchez Rodríguez (2007); Sánchez Augier (2009) y Cuesta Santos (2010, 2014); mientras en el cuadrante inferior derecho, se encuentra la variable de vinculación a los restantes procesos de la GCH, tratada (en mayor o menor medida) por la totalidad de los autores analizados.

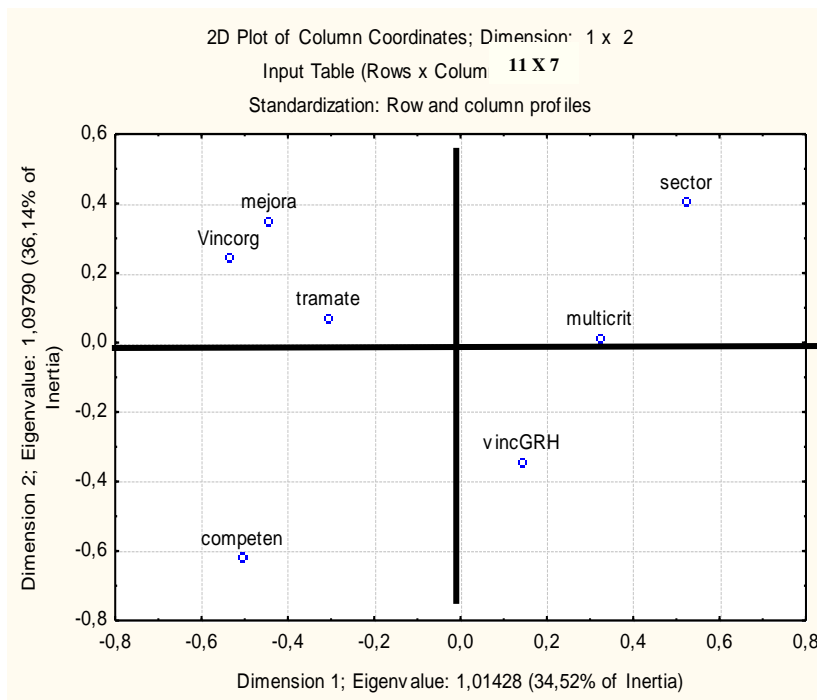


Figura 1.3 Análisis de correspondencia de las variables presentes en los enfoques de evaluación del desempeño individual

Fuente: Salidas del paquete estadístico Statistica (Versión 23.0, 2014)

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran las variables: vinculación de los restantes procesos de la organización y la mejora de los procesos de EDI. El cuadrante superior derecho, contiene las variables: sector y análisis muticriterio las que son analizadas bajo dos ópticas relativamente yuxtapuestas; la primera, se realizan propuestas específicas para el sector del turismo. La segunda, como propuesta para todos los sectores y realizada bajo el criterio de múltiples evaluadores. Esta mirada se corresponde con la de autores como Martín (2002); Chiavenato (2004) y Cuesta Santos (2010, 2014).

La figura 1.4 logra mostrar la ubicación por cuadrantes de las variables y de los autores analizados. Se puede concluir que cada uno de los enfoques valorados por sí solo no es suficiente para dar respuesta a las exigencias actuales del proceso de EDI, al realizar aportes parciales, independientes entre sí. No obstante, crean las bases para arribar a la solución que en esta investigación se expone.

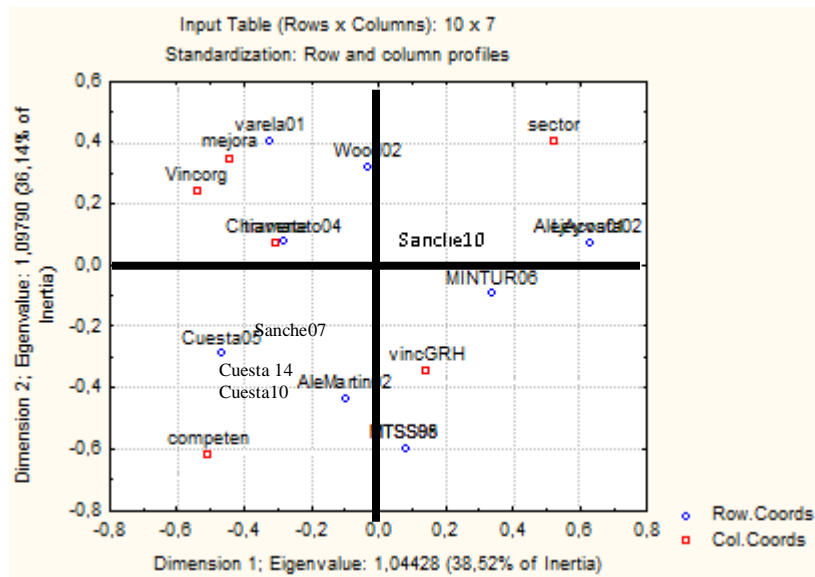


Figura 1.4 Análisis de correspondencia de las variables y autores presentes en los enfoques de evaluación del desempeño individual

Fuente: Salidas del paquete estadístico Statistica (Versión 23.0, 2014)

1.5 La evaluación del desempeño individual en Cuba. Particularidades en el sector turístico

En la práctica cubana hay propuestas para la evaluación del desempeño de las organizaciones.²⁹ Las mismas difieren por su valor práctico y teórico en uno u otro sector, el uso de las herramientas de evaluación y el alcance de su carácter sistémico.

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 evaluación del desempeño individual, como función administrativa explícita solo se limitaba al trabajo de los técnicos. Posteriormente se incorporó la evaluación de los cuadros y más recientemente con las NC 3000 (2007), se generaliza a todas las categorías de trabajadores.

El establecimiento del Decreto 281 (2007) *“Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”*, así como las NC 3000 (2007) dirigida al SGICH son los detonantes que impulsan el desarrollo de un sistema de gestión de capital humano en Cuba. En ambos se contemplan elementos relacionados con la EDI.

Sin embargo, en el primer caso, las referencias tienen un carácter fragmentado e incompleto sobre la GCH. Bajo la coyuntura actual del nuevo modelo económico fue modificado parcialmente, por el Decreto Ley 323 (2014). El segundo caso, constituye un adelanto en materia de legislación laboral, pero adolece del adecuado instrumental metodológico para su eficaz materialización práctica. No da respuesta a los requerimientos más actuales relacionados con este proceso.

Los elementos generales sobre su tratamiento están contenidos en la Ley 116 (2014), Código del Trabajo y su Reglamento establecido en el Decreto Ley 326 (2014). Esta última a pesar que ofrece una flexibilidad en el análisis de la EDI, no posee suficiente carácter metodológico y sistémico para la aplicación de la misma. Lo

²⁹ Portuondo Pichardo, 1983; Acevedo Suárez, 1992; Cuétara Sánchez, 2000; Suárez Mella, 2001; Artola Pimentel, 2002; Machado Noa, 2003; Nogueira Rivera y Medina León, 2004; Pérez Campaña, 2005; Soler González, 2010; Espinosa Moré, 2012; Espino Valdés, 2014.

que permite afirmar que el instrumental que se dispone en esta materia es insuficiente para enfrentar los retos que la gestión actual le impone.

Los escenarios actuales de las organizaciones cubanas, a partir de los lineamientos de la Política de la Revolución y el Partido, emanados de su VI Congreso, así como de los documentos de su VII Congreso, promueven transformaciones favorables para que la función de recursos humanos tienda a la aplicación de un sistema de gestión integrada de capital humano. En este caso las NC 3000 (2007), han servido de orientación para que cada organización lo diseñe y aplique, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral. Sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento estratégico que las mismas abordan.

A pesar que la concepción presente en estas normas favorece a cada uno de los subsistemas que lo conforman, se requiere de manera práctica, contribuir a la EDI en sus funciones de búsqueda y medición de brechas para el logro de mejoras en la empresa cubana al alinearse con los niveles directivos, a partir de sus objetivos estratégicos. Concepciones metodológicas que se deben considerar en el país, como soporte instrumental en la toma de decisiones directivas oportunas, flexibles y proactivas.

Particularidades de la evaluación del desempeño individual en el sector turístico

Los servicios poseen características que requieren de un tratamiento específico. Varios autores (Marrero Fornaris, 2002; Noda Hernández, 2004; Pérez Campdesuñer, 2006; Hernández Junco, 2009; Gutiérrez Broncano, 2009; Monagas Docal, 2012; Mediavilla Saldaña, 2014; OMT, 2015) se han referido a estas. Entre las más conocidas están: la intangibilidad, inseparabilidad de la fuente de prestación y el consumo, no almacenabilidad, simultaneidad, no transportación del producto, heterogeneidad. Estas características son, entre otras, causas de un cambio de enfoque respecto al rol sobre el capital humano.

Una de las particularidades fundamentales de los servicios se da en la propuesta de nuevos indicadores para el control. Usualmente los indicadores utilizados para medir la productividad han estado dirigidos, esencialmente, al efecto y al beneficio alcanzado. Se ignora la causa primordial: poseer clientes satisfechos y leales a la

organización, que son el principal origen de los beneficios. Esta relación de dependencia beneficios-satisfacción del cliente externo-satisfacción del cliente interno en los servicios es tratado por varios autores (Noda Hernández, 2004; Gutiérrez Broncano, 2009; Alemán, 2010; Acosta, 2013; Vargas, 2013; OMT, 2015) los que anuncian que se manifiesta de modo análogo con independencia del tipo de organización de servicio.

En estas condiciones, el trabajador ocupa un papel de preponderancia superior al otorgado en el sector productivo, identificándose como un cliente interno, aunque la materialización de este enfoque no se haya concretado en la práctica debido a características propias de este tipo de cliente que lo diferencia del externo: las necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades, el poder de elección y la duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Noda Hernández, 2004).

Usualmente, el turismo se considera parte del sector de los servicios, por lo que una correcta gestión de los servicios turísticos debe partir de las características particulares que los distinguen (OMT, 2015; Mintur, 2016). A las características analizadas de los servicios debe adicionársele su carácter estacional y su elevado nivel de sensibilidad a cambios climatológicos, de seguridad, de salud, políticos, etcétera (Pérez Campdesuñer, 2006; Monagas Docasal, 2012; Mediavilla Saldaña, 2014; OMT, 2015; Mintur, 2016).

Estas características ocasionan que los enfoques tradicionales de la GCH, en general; y de la EDI en particular, no sean del todo operantes para las condiciones de los servicios; que por un lado, al no existir un producto tangible, un tiempo y un lugar para desarrollar los procesos de EDI, con evidencias objetivas; y por otro, el necesitar contar con trabajadores satisfechos con capacidades de generar beneficios en la actualidad y el futuro para la organización; demanda la mayor eficacia posible del proceso de evaluación, al tiempo que incrementa la complejidad de este.

El turismo es una actividad con más de 50 años de desarrollo en Cuba, aunque su elección como sector estratégico de la economía nacional es reciente. Desde 1996,³⁰ Cuba aspira a consolidarse como destino del Caribe y mundial, transformando al

³⁰ Año en que se logra sobrepasar el millón de visitantes.

turismo en un aspecto fundamental para el futuro del país. Hoy se prepara para nuevas demandas y mercados como el estadounidense, chino y ruso, con características diferentes en sus clientes. Por ello la necesidad de mejorar los distintos procesos que abarca.

El aumento de los niveles de ocupación, la duración de la temporada alta y la búsqueda de la eficiencia de los procesos turísticos, son las prioridades fundamentales del sector. Para ello es necesario poseer un personal competente; capaz de prestar y generar servicios de excelencia, que aseguren no solo el retorno de los clientes actuales, sino el incremento de los clientes futuros. Motivos por los cuales contar con una adecuada GCH y una acertada EDI, se convierte en una valiosa herramienta estratégica. Así es reconocido de forma explícita en la política de desarrollo del Mintur 2015-2025.

El Ministerio del turismo mediante la extinta Resolución No. 58 (2006) puso en vigor las normas complementarias para la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades del Sistema de Turismo con vistas a la regulación del proceso de EDI. Luego, mediante la Resolución No. 21 (2007) del Ministro de Trabajo y Seguridad Social se pusieron en vigor las indicaciones fundamentales para que las administraciones de las entidades laborales realicen 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 esta surge en el Mintur la Resolución 71 de ese mismo año que ponen en vigor las normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Constituyen pasos de avance en cuanto a regulaciones del proceso en estudio para este sector.

Sin embargo, en ellas se observan insuficiencias a valorar 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 GCH ni de la entidad. Es muy poco utilizada en su totalidad como una herramienta para la toma de decisiones (Leyva Del Toro, 2016).

Hoy ante la derogación de estas resoluciones por el Decreto 326 (2014) del Consejo de Ministros, que es respaldado por la Ley 116 de la Asamblea Nacional Código del Trabajo, se mantiene similar situación. Aunque se expresen artículos y reglamentos específicos al tema en cuestión (que no contradicen lo que expresa este trabajo), sí refieren la carencia del instrumental metodológico al respecto.

Estudios desarrollados en instalaciones turísticas (Marrero Fornaris, 2002; Noda Hernández (2004); De Miguel Guzmán y Pérez Campdesuñer, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Sánchez Augier, 2001-2008 y Leyva Del Toro 2004-2016), han permitido detectar la presencia de deficiencias como las que se muestran a continuación:

- No se lograba eficacia en las acciones de recompensas desarrolladas para motivar el personal con vistas a incrementar su rendimiento, al no identificar los trabajadores el vínculo directo entre su accionar y los beneficios que por este se obtiene. Según criterio del personal, no se correspondía, en todos los casos, los beneficios obtenidos por ellos y su aporte individual. Por lo que el sistema evaluativo se mostraba injusto en su aplicación.
- Las acciones de formación no siempre se desarrollaban en función de las necesidades de capacitación y educación que el personal ponía de manifiesto durante su desempeño, sino como criterios aleatorios, formales y pocos sostenibles de los responsables de esta actividad.
- Para la promoción del personal no se disponía de información suficiente para que las decisiones que de este proceso se desprenden, reposen sobre información objetiva, fiable y justa.
- La evaluación del desempeño se caracterizaba por ser poco integradora y objetiva, con pobre nivel de aceptación de los evaluadores.

En la búsqueda de las posibles causas que incidían en la ocurrencia de estas situaciones, desarrolladas por la autora de esta tesis y otros investigadores (Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010, 2014) se observó consenso en la presencia de dificultades vinculadas al proceso de EDI, entre las que se encuentran:

- La EDI no se realizaba en correspondencia con lo establecido en los perfiles de cargos. Tampoco se observaba una tendencia a la introducción y uso de las competencias como piedra angular de la actual gestión de capital humano ni a su mirada a partir de conductas estratégicas.
- Los resultados de la EDI no siempre se correspondía con los resultados del proceso al que contribuye el trabajador, en particular, ni con los objetivos estratégicos de la organización, en general.
- El nivel de satisfacción con el proceso de EDI se percibió bajo, caracterizado por la presencia de los errores típicos de este, sin observarse una tendencia al perfeccionamiento del mismo.
- La retroalimentación de los resultados de la EDI y su utilización como fuente de mejora para la organización los procesos, y los propios trabajadores, no existía. Se disminuía su uso como enfoque sistémico en la GCH y la gestión de la dirección en la entidad.
- La profundidad en el análisis de las evaluaciones del desempeño individual era insuficiente.
- Los indicadores de evaluación del cargo eran generales y no aportaban elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial.

En función de lo anterior, se ponen de manifiesto las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño individual en las entidades turísticas analizadas; problema científico que requiere de solución.

1.6 Conclusiones parciales

Luego del estudio realizado del estado del arte y de la práctica en la evaluación del desempeño individual se concluye que:

1. La gestión del capital humano resulta cada día más compleja e importante en las organizaciones. Múltiples autores la han tratado a través de modelos, que no explicitan la conexión entre la evaluación del desempeño de cada trabajador a los procesos y la organización. La EDI, como uno de sus subsistemas, debe encontrar alineamiento desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos individuales.

2. Se coincide con NC 3000 (2007) al plantear que la EDI es “la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo”. Este concepto se integra a elementos de vínculo como la idoneidad demostrada, el desempeño organizacional, desempeño laboral (adecuado y superior), las competencias y las conductas estratégicas en los perfiles de cargos.
3. La revisión de la literatura especializada, muestra el desarrollo de tendencias dentro de la GCH que le impone retos y fortalezas a la EDI. Están vinculadas al funcionamiento en sistema de la organización y de la actividad de GCH, a la introducción de la gestión por competencias, así como la sistematización de la mejora de este proceso. Estos aspectos requieren del desarrollo de instrumentos metodológicos para su implantación, lo que constituye una brecha de conocimiento a salvar.
4. En el marco de la GCH, la EDI es un proceso decisivo para obtener las metas y estrategias de las organizaciones. Se puede concluir que los enfoques valorados por sí solos no son suficientes para dar respuesta a las exigencias actuales del proceso de EDI, al realizar cada uno aportes parciales, independientes entre sí. Se incorpora a esta concepción la medición a través de conductas estratégicas de las competencias, expresadas en indicadores intangibles de desempeño que se representan con el cuadro de mando integral.
5. El estudio del estado del arte y de la práctica en Cuba, constató el reciente y creciente interés por el logro de eficientes niveles de desempeño. Al mismo tiempo, la carencia de modelos y procedimientos que permitan conseguir estos fines y su perfeccionamiento permanente desde la óptica de la EDI adquiere especial énfasis en las entidades turísticas, donde los estudios desarrollados evidencian indicadores intangibles de la GCH que no tienen vínculo con la evaluación del desempeño organizacional.

CAPÍTULO 2
TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL ALINEADA AL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II. TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ALINEADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

A partir de las tendencias en la EDI (gestión por competencias, carácter sistémico y orientación hacia la mejora), así como de las deficiencias encontradas durante la construcción del marco teórico práctico referencial, en este capítulo se brinda una tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Está compuesta por un modelo conceptual de este proceso y un procedimiento para su ejecución. Se determina como objetivo fundamental lograr la integración de las tendencias en la EDI, que propicie la erradicación de las insuficiencias detectadas; acompañadas por un conjunto de indicadores, que permiten evaluar el impacto de esta en la organización.

2.1 Modelo conceptual para la evaluación del desempeño individual en organizaciones turísticas

El objetivo del modelo conceptual es establecer el fundamento teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas en la evaluación del desempeño individual. Este debe propiciar de modo efectivo, el enfoque sistémico y de mejora en la gestión del capital humano para las organizaciones turísticas cubanas. Parte de reconocer las variables fundamentales que condicionan el desempeño (objetivos estratégicos, misión, visión, conductas estratégicas en las competencias, condiciones técnico organizativas, entorno, desempeño de los procesos), las que deben considerarse en la evaluación (figura 2.1).

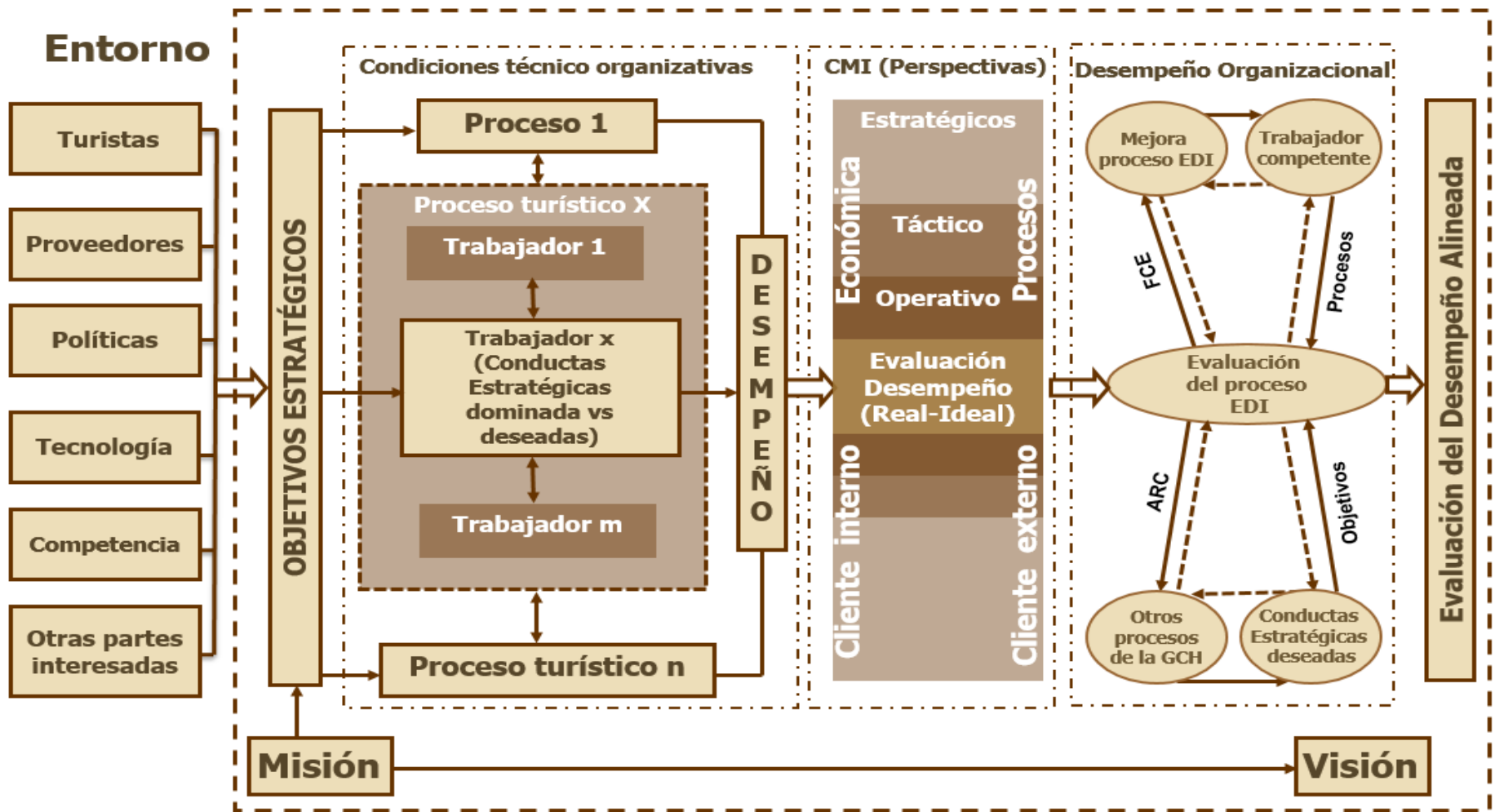


Figura 2.1 Modelo conceptual para la evaluación del desempeño individual en organizaciones turísticas

El desempeño de un trabajador del turismo en su cargo está condicionado por los objetivos estratégicos establecidos para la organización turística (acordes con su misión, como filosofía que motive y sirva de guía a su desarrollo; y su visión, como acto creativo centrado en el futuro que tensa todas las fuerzas y recursos en busca de un nuevo estadio) y la operativización de estos hacia cada uno de los procesos, hasta llegar a su nivel. Estos tres elementos (misión, visión y objetivos estratégicos) constituyen los componentes estratégicos vitales para el logro de los resultados de la organización.

Además, el desempeño está condicionado por las funciones propias que debe ejercer el trabajador, recogidas en los perfiles de cargos (acorde con las nuevas tendencias de la GCH); así como, el nivel de dominio de las competencias que posea el mismo al desempeñarse, orientadas hacia indicadores que evaluarán las conductas estratégicas, las que permitirán conectarlos a los objetivos estratégicos de la organización y serán base del conjunto de procesos clave de la GCH.

Es necesario mantener la relación (o la orientación de ajuste) entre los objetivos estratégicos y las competencias (ambos expresados por indicadores) en el momento de rediseñar los perfiles de cargos, pues estos valoran a las conductas estratégicas (comportamientos asociados al logro de los objetivos estratégicos). Es muy importante este aspecto al vincular el desempeño individual con el organizacional. Esto significa que si cambia la estrategia organizacional y en consecuencia cambian los objetivos estratégicos, habrá que cambiar los indicadores (competencias según conductas estratégicas) del perfil del cargo, para mantener la alineación o coherencia que signifique el tributo del desempeño individual al organizacional.

Estos indicadores mostrarán el conjunto sinérgico indisoluble de resultados, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores demostrados, además, desde la óptica del CMI para el cargo. Esto quiere decir que el cargo tendrá indicadores de desempeño individual tangibles e intangibles, en función de su misión o razón de ser.

También inciden en este desempeño individual las condiciones técnico organizativas existentes en el puesto de trabajo, la influencia del entorno (turistas, otras partes interesadas, proveedores, competencias, políticas) y el desempeño de los otros procesos de la organización. Bajo la influencia de estas variables el trabajador proyecta un desempeño que intentará acercarse a los objetivos establecidos y que distará de ellos según las variables anteriores se alejen de su estado ideal.

El desempeño individual debe tributar al desempeño organizacional por lo que el uso del CMI asegura esta conectividad a través de la utilización de indicadores de gestión que ofrecen información sobre los resultados del desempeño a sus diferentes niveles (estratégico, táctico y operativo). Además, ofrece la posibilidad de tomar acciones preventivas, proactivas y flexibles para la mejora de cada área, proceso, puesto y organización.

El CMI valora el impacto que producen los indicadores de gestión en perspectivas determinantes en las organizaciones turísticas: el cliente externo, como parte interesada vital (a través de su satisfacción, nuevos segmentos de mercados, clientes repitentes); la económica (utilidades, costos, gastos); procesos (calidad, introducción de nuevos servicios, porcentaje de turistas días, nivel de disponibilidad de habitaciones), así como el cliente interno, parte interesada determinante para la prestación del servicio requerido (satisfacción de los trabajadores, retención, nivel de formación permanente, entre otros).

El desempeño de los trabajadores en los cargos no debe verse de forma aislada, sino dentro del contexto organizacional. Además de este, se identifican otros dos niveles: el proceso y la organización. Por lo tanto el uso del CMI y la valoración de la incidencia de estos indicadores organizacionales en sus diferentes niveles permiten conectar de forma sistémica los resultados obtenidos y la toma de decisiones más acertada. Por lo tanto es un elemento a tener en cuenta en la EDI, que puede favorecer o no la evaluación otorgada al trabajador en su cargo, según los valores que estos indicadores asuman en sus diferentes niveles.

El CMI operativizado en sus tres niveles (estratégico, táctico y operativo), traduce los componentes estratégicos de la organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, incidiendo en todos los niveles. De ahí que la evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real (dr) y el ideal (di) con vistas a establecer la diferencia entre ambas, así como determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y(o) humanas existentes en la organización.

También deben sentir la influencia de las variaciones del entorno y en función de las cuales proyectar a los restantes procesos de la GCH (formación, estimulación, seguridad e higiene, planeación cualitativa) la información necesaria para establecer las acciones, a partir de los objetivos establecidos, que permitan contar con un trabajador más competente en el futuro inmediato sobre la base de la organización que aprende. Estos

aspectos enfatizan en la mejora, con indicadores guías y de resultados que se expresan a partir de los factores clave del éxito (FCE) en las áreas de resultados clave (ARC), que permiten ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los FCE se mueven en todo el contexto organizacional, a través de los procesos, desde su diseño hasta su evaluación y mejora. La evaluación del desempeño se caracteriza por presentar un alto grado de subjetividad al tiempo que demanda cada vez mayor exactitud. Por ello se hace necesario que este proceso en sí mismo prevea acciones para su autodiagnóstico y autoperfeccionamiento. De esta forma sirve de instrumento para su mejora, la de su organización y la concreción de una evaluación del desempeño individual alineada, superior en cada ciclo de mejora, que ofrece la debida proactividad en el sistema de evaluación del desempeño organizacional.

Derivado del modelo conceptual propuesto se desarrolla un procedimiento general para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional y basado en competencias. El mismo contempla cada uno de los elementos del modelo descrito y se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de las entidades del turismo.

2.2 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional

El procedimiento para la evaluación del desempeño individual cuenta con tres fases (entrada, transformación y salida), seis etapas, 20 pasos y 13 tareas (figura 2.2). A continuación se describe cada una de ellas.

2.2.1 Fase I. Entrada

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño individual.

Se divide en dos etapas que permiten iniciar el conocimiento de elementos estratégicos necesarios en el desempeño organizacional con el personal adecuado para realizarlo.

Etapas I. Preparación

En la misma se hace énfasis, a través de tres pasos, a la tenencia del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDI, así como su preparación, conocimiento y forma de accionar sobre este tema en la entidad turística. Se reconoce la necesidad de poseer a la EDI como instrumento para la toma de decisiones. Por lo que la gerencia de la organización deberá poseer conciencia de su importancia para el logro de sus objetivos.

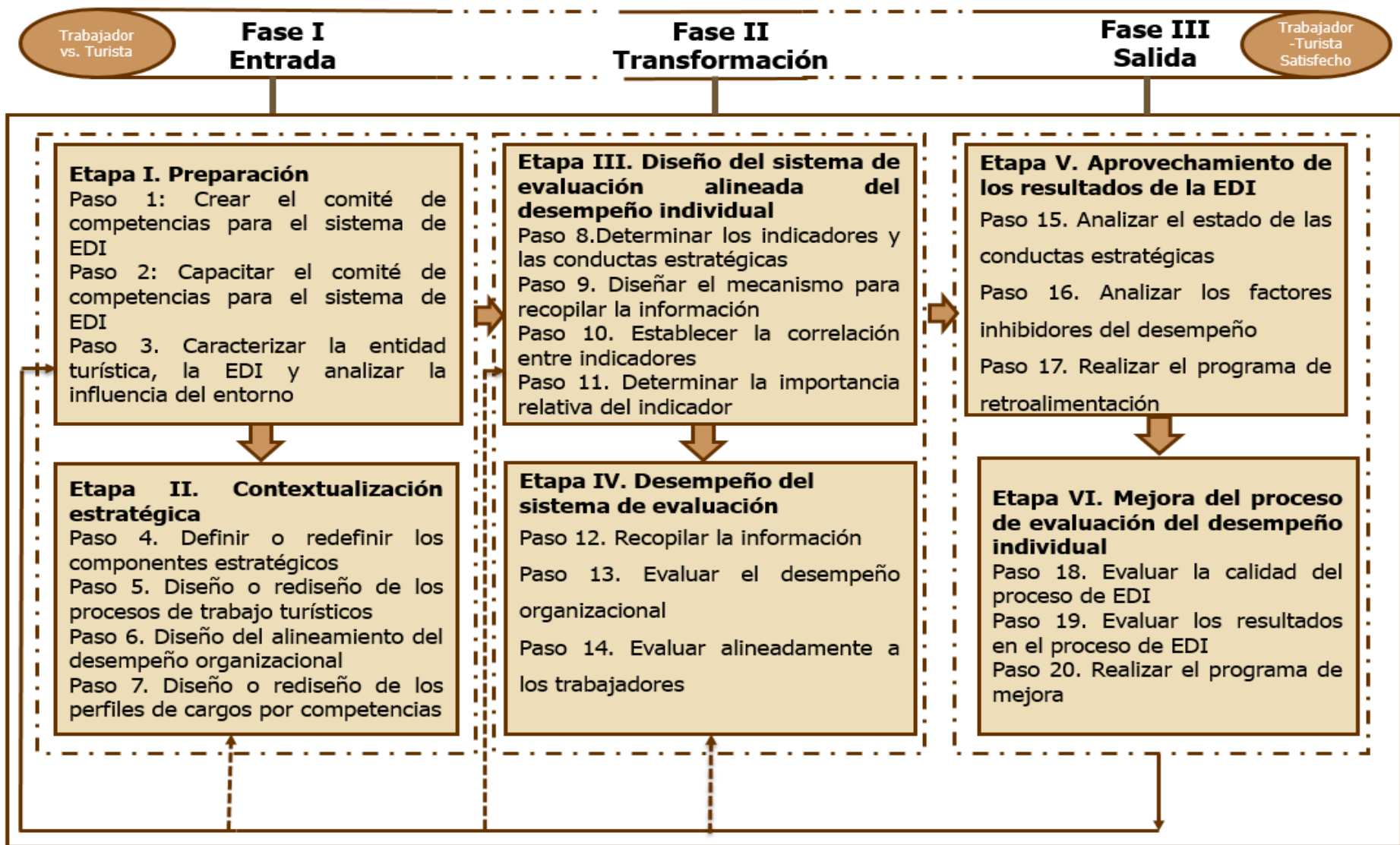


Figura 2.2 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual en organizaciones turísticas

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

El procedimiento se inicia con la elección del equipo que deberá participar en el diseño del sistema de evaluación. Deben estar presentes altos directivos de la organización, representantes del área de los recursos humanos, del sindicato y de cada uno de los procesos fundamentales que se desarrollan en la entidad turística. También se tendrán en cuenta a los trabajadores que posean una vasta y reconocida experiencia en la organización. Teniendo en cuenta las NC 3000-3002 (2007), que sirven de base para la implementación del SGICH, se recomienda que este equipo sea el comité de competencias (a partir de ahora, comité), grupo encargado de identificar y proponer a la alta dirección, las competencias clave o distintivas de la entidad. Además, por ser esta cualidad de las competencias a través de las conductas estratégicas la que primará en este sistema evaluativo.

Paso 2. Capacitar el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

Antes de iniciar los trabajos de diseño, el comité deberá familiarizarse con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias; los perfiles de cargos, como sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización, en general; y de la GCH, en particular (comprueben que estén identificados los subsistemas, la relación entre ellos y su grado de contribución al objetivo final de la misma), entre otros aspectos. Además, se conozca las NC 3000 (2007), su interconexión con los procesos de la organización y los factores clave del éxito, que sostienen el triunfo de la dirección estratégica en la entidad. Con el objetivo de crear las condiciones previas que aseguren el desarrollo eficaz de las acciones posteriores.

Paso 3. Caracterizar la entidad turística, la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno

Antes de proceder al diseño para el sistema de evaluación, el comité debe tener caracterizada en sus aspectos fundamentales a la entidad y al subsistema de EDI. Este es uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo: conocer el objeto de estudio. De esta forma se posibilita la familiarización con sus particularidades y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Además, deben buscarse aquellas características que estimulen la búsqueda posterior de información necesaria y

recurrente. En las entidades turísticas se pueden considerar aspectos como ubicación geográfica, antecedentes para su creación, principales clientes, mercados emisores, proveedores, estructura organizativa, niveles de dirección, así como principales logros y resultados económicos.

También, se debe analizar la plantilla de trabajadores y su composición por sexo, edad, categorías ocupacionales, entre otros aspectos que sean de interés para el estudio en dicho lugar. Se requiere, en esta temática de investigación, caracterizar el trabajo interno en la actividad de capital humano, haciendo énfasis en el sistema de evaluación del desempeño, sus indicadores principales, forma de medición, periodicidad, responsable y seguimiento por la gerencia. Se debe valorar toda la documentación existente al respecto, informes tratados, controles realizados a las áreas que expresen elementos de interés sobre el tema o cambios necesarios que este requiera. Además, tener en cuenta la conectividad con el sistema de GCH y sus elementos, así como con las restantes áreas y procesos de la organización turística.

Se estudiarán los documentos externos que la organización tendrá en cuenta para este propósito, con el objetivo de asegurar la correspondencia entre el diseño que se establezca y las regulaciones existentes al respecto. Entre los mismos se deben encontrar las diferentes leyes o resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del Ministerio de Turismo o de cualquier otro grupo de influencia.

Etapas II. Contextualización estratégica

La gestión empresarial deberá desarrollarse bajo una orientación estratégica, donde se garantice la armonía entre las áreas de la organización y se establezcan sus objetivos estratégicos derivados de su misión fundamental, que operativicen para todas las áreas y cargos de la misma. Con ello debe mostrar la conectividad, como característica del sistema, teniendo en cuenta el desempeño organizacional, el diseño o rediseño de los procesos, hasta llegar a los perfiles de competencias, donde se expresen las conductas estratégicas que se requieren para lograr los resultados esperados.

Además, debe primar la presencia de factores clave del éxito, expresados a través de indicadores tangibles e intangibles, que muestren de forma referente, causal y objetiva el rumbo de la organización. Estos aspectos resultan de vital importancia para la alineación de

la EDI a los componentes estratégicos de la organización, por lo que en esta etapa se muestra cómo tenerlos en cuenta.

Paso 4. Definir o redefinir los componentes estratégicos

Partiendo de la necesidad de un pensamiento estratégico en la organización para el logro de la proactividad (Ronda Pupo, 2012) y que la EDI logre este fin como función alineadora entre los objetivos estratégicos organizacionales e individuales, resulta indispensable que se posea claridad en los componentes estratégicos que marcan el rumbo de la estrategia organizacional. Por lo que se debe precisar su misión, visión y objetivos estratégicos generales. Para ello se debe analizar si la misión y visión están definidas de forma correcta en la entidad. Además, si cumplen con los requisitos y si es conocida por sus miembros.

Su evaluación se debe realizar en conjunto con un grupo de expertos que determine la entidad entre su personal más preparado y(o) externos que sean conocedores del tema. Si no están definidas de forma correcta se procederá a formularlas mediante técnicas de generación de ideas. Se debe tener en cuenta el objeto de trabajo de la entidad establecido por resolución superior como punto de partida para la creación de la misma. Posterior a ello, se divulgarán por las áreas de la organización turística y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores. Serán presentadas y aprobadas por el consejo de dirección. Para la definición de la misión y la visión se propone consultar la guía metodológica diseñada por Soltura Laseria (2008).

Una vez que se tiene la misión y visión se requiere definir los objetivos estratégicos generales por los que la organización turística encaminará su estrategia en un período de tiempo determinado. No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos, pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas puede resultar muy útil considerar en el proceso de formulación de sus objetivos.

Ejemplo de estos lo constituyen: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido Comunista de Cuba; orientaciones del organismo superior (objetivos y estrategias del ministerio); perspectivas de desarrollo del territorio; orientaciones del Poder Popular; análisis de la situación interna y externa de la organización; identificación de fortalezas y debilidades internas que presentan las organizaciones para conocer las potencialidades reales que

permitirán el cumplimiento de los objetivos que se definan; es decir, ¿cuáles son los puntos débiles que se tienen hoy y que pueden afectar el cumplimiento de los mismos?.

También se podrá valorar para su definición las oportunidades y amenazas que desde el punto de vista externo la organización debe considerar y cómo pueden favorecer o perjudicar a su posterior cumplimiento. Finalmente se listan los objetivos estratégicos organizacionales obtenidos mediante técnicas de generación de ideas. Los mismos se derivarán a cada área, proceso y cargo, con la ejecución al unísono de los pasos 5 y 6.

Paso 5. Diseño o rediseño de los procesos de trabajo turísticos

En la entidad deberá aplicarse el enfoque por procesos (de no ser así, se realizarían las acciones aquí expuestas para lograrlo) donde se reconozca la contribución de cada uno de estos al logro de los objetivos finales de la entidad. Por lo tanto deberá definirse por técnicas como revisión de documentos, entrevistas, encuestas, que estén identificados los diferentes procesos, así como sus principales operaciones, entradas y salidas. Deben estar en función de la misión y objetivos estratégicos de la entidad y quedar reflejados a través de su mapa.

Este último constituye para la entidad una de las herramientas más empleadas para representar los procesos y sus interrelaciones. Por lo que en este paso se confeccionará el mapa general de procesos o se revisará el existente teniendo en cuenta cualquiera de los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Negrín Sosa (2003), Hernández Nariño (2010), Comas Rodríguez (2013) y Ortiz Pérez (2014).

Paso 6. Diseño del alineamiento del desempeño organizacional

Resulta de vital importancia que la entidad se desarrolle bajo la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora. Una vez que las encuentre, debe asegurar su visibilidad y permanencia, como eficiencia del sistema. Esto lo debe expresar en sus procesos, incluido el de la GCH. Por lo tanto se requiere la aplicación del CMI, que mostrará la definición de indicadores organizacionales bajo las cuatro perspectivas expuestas en el modelo conceptual (económica, procesos, cliente externo y cliente interno).

Se debe destacar los nexos causales entre los objetivos estratégicos a partir de su ubicación por cada una de las perspectivas expresadas. Esta representación causal debe conducir a la obtención de los indicadores que evaluarán el desempeño organizacional a partir de sus objetivos estratégicos. La representación de estos indicadores, con sus valores de

referencias y metas constituye el Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico. En la tabla 2.1 se muestra su formato.

A su vez, se pueden obtener los indicadores de los procesos que se utilizarán en la evaluación del trabajador, como forma de alineación de estos niveles. Para ello se tendrá en cuenta el mapa de procesos, instrumentos para generar ideas, así como la forma de concebirlos en el sistema informativo de la entidad.

Tabla 2.1 Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico				
Tipo de Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Valor de referencia	Resultados del período
Económica	Objetivo1...n	Indicador 1...n	Estado o valor deseado	Estado o valor actual
Procesos	Objetivo 1...n	Indicador 1...n	Estado o valor deseado	Estado o valor actual
Cliente externo	Objetivo1...n	Indicador 1...n	Estado o valor deseado	Estado o valor actual
Cliente interno	Objetivo1...n	Indicador 1...n	Estado o valor deseado	Estado o valor actual

El mismo constituye el CMI en su operativización táctica, teniendo en cuenta el lugar que ocupa en la organización. La tabla 2.2 lo muestra. El período establecido puede indicar el año, trimestre, mes, según el análisis que establezca la organización. Estos indicadores deben mostrar el logro de los factores clave del éxito en las áreas de resultados clave, a partir de indicadores causales. Por lo que se analizará la influencia del CMI a nivel estratégico en estos indicadores y viceversa, de forma que se manifieste el enfoque sistémico entre ambos.

Tabla 2.2 Cuadro de Mando Integral operativizado en lo táctico (a nivel de procesos)				
Tipo de perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de procesos	Valor de referencia	Resultados del período
Económica	Objetivo1...n	Indicador 1...n	Estado Deseado	Estado Actual
Procesos	Objetivo 1...n	Indicador 1....n	Estado Deseado	Estado Actual
Cliente externo	Objetivo1...n	Indicador 1..n	Estado Deseado	Estado Actual
Cliente interno	Objetivo1...n	Indicador 1...n	Estado Deseado	Estado Actual

Es válido señalar que en la operativización del CMI se parte de la necesidad que tiene sobre la entidad su primera parte interesada (su público objetivo, el cliente externo), qué es y qué no es lo que valora. A partir de ahí, qué se debe hacer para alinear los aspectos clave para estos y la visión de la organización. Por lo que esta es la pregunta necesaria para definir estos indicadores que representarán desde los resultados generales hasta los factores causales estratégicos.

Los indicadores de procesos deberán responder en qué deben centrarse para dar respuesta a los del nivel superior. Ellos determinarán hacia dónde establecer la asignación de recursos, así como esfuerzos individuales y colectivos. Su valoración causal en el diseño es lo que permitirá la proactividad de la dirección estratégica. Se sugiere no más de 9 indicadores (uno, como mínimo por cada perspectiva), según la concepción de Kaplan. La perspectiva de procesos a este nivel va dirigida a los resultados que se deben lograr en el proceso que se analiza.

Paso 7. Diseño o rediseño de los perfiles de cargos por competencias

Luego del paso anterior, el diseño del perfil del cargo por competencias a través de las conductas estratégicas es decisivo en esta conducción metodológica, razón por lo que se tiene en cuenta como parte del proceso de EDI. Este no puede llevarse a cabo coherentemente si no están adecuadamente definidos. Por tanto se comprobará a través de técnicas de recopilación de información (revisión documental, entrevistas, encuestas) su existencia, así como el grado de calidad que presenten. Se recomienda realizarlos de manera especial a través de una técnica participativa como es el Delphi (Cuesta, 2012).

En el perfil se destaca que la presencia de los objetivos estratégicos organizacionales son los que tributan al proceso donde se encuentra el cargo analizado, elemento al que se le debe dar especial atención en el proceso de EDI. En la tabla 2.3 de los anexos se muestra su diseño.

2.2.2 Fase II. Transformación

Objetivo: Diseñar y aplicar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño individual.

Esta fase la componen también dos etapas, que posibilitan profundizar en el diseño de la EDI y su aplicación, unido a la obtención de los resultados del desempeño organizacional, según factores clave del éxito, a través del CMI.

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

Un buen diseño del sistema de EDI debe ser el factor fundamental en esta etapa que permitirá, con los cuatro pasos que se muestran, obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones posteriores en los diversos procesos que se ejecuten en la entidad. Por lo tanto establecer su conexión sistémica es punto vital para etapas posteriores.

Paso 8. Determinar los indicadores y las conductas estratégicas

Este paso se dirige a establecer indicadores para aquellos aspectos que caracterizan los resultados a lograr por el trabajador, los cuales deben constituir una expresión del grado en que el trabajador ofrece respuesta a la misión o razón de ser del cargo. Para ello se debe comenzar por el análisis del perfil de competencias ya diseñado en el paso 7 por el papel que juega este dentro del flujo de organización del proceso. Se aplicarán para su determinación técnicas para generación de ideas como es el Delphi.

Para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos y su adecuado vínculo a la evaluación organizacional se parte de la concepción establecida por Cuesta Santos (2014) sobre la convergencia en el cargo de indicadores de competencias orientados hacia conductas estratégicas que conecten a este con los objetivos estratégicos organizacionales ya traducidos en indicadores de gestión con el CMI. Por lo que el cargo tendrá indicadores de desempeño individual tangibles e intangibles en función de su misión o razón de ser.

Por lo tanto se recomienda para su definición apoyarse en estudios motivacionales y de compromiso, en el caso de los indicadores intangibles. Pueden ser representados como se muestra en la tabla 2.4. Las pautas de conductas o dimensiones son niveles o grados en que se manifiestan esas competencias, a través de sus indicadores, lo que significa la operativización o aterrizaje de las mismas.

Tabla 2.4 Formato para definir indicadores de evaluación en el cargo				
No	Indicadores de competencia (Conductas estratégicas)	Definición	Unidad de medida	Pautas de Conductas estratégicas
1	Indicador 1	Concepto	Referencial	Niveles o rangos del indicador (Superior, Deficiente, Aceptable)
.
n	Indicador n	Concepto	Referencial	Superior, Deficiente, Aceptable

Su diseño establece los rangos del desempeño que puede tener diferentes calificaciones: desde insatisfactorio o no idoneidad (deficiente), desempeño laboral adecuado o idóneo (aceptable), hasta el desempeño laboral superior o competente (superior). Pudieran ser otras las calificaciones en las pautas según interés, objetivos, personal, técnicas que se utilicen para evaluar, entre otros aspectos. Se proponen estas calificaciones o rangos, por estar alineadas a las NC 3000 (2007) y además por tener cierta referencia en la nueva legislación laboral Ley 116 (2014), Código del Trabajo y Decreto 326 (2014) Consejo de Ministros.

Paso 9. Diseñar el mecanismo para recopilar la información

La naturaleza de los indicadores cambia en su concepción lo que provoca que la estabilidad de los mismos varíe, por tanto resulta necesario establecer fuentes, frecuencia y métodos de recopilación de la información, para lo cual se aplicarán técnicas de generación de ideas para diseñarlas. Se aconseja establecer la frecuencia de evaluación en función de las características de la actividad y los intereses de la organización. De igual forma la fuente de información depende del sistema de registro establecido en la organización y del propio indicador.

Generalmente los indicadores de producción, contables y los que expresan las no conformidades son registrados de forma sistemática. Sin embargo, los relacionados con las actitudes y aptitudes del trabajador deben ser analizados mediante instrumentos de recopilación de información acordes con las peculiaridades del cargo y el contexto.

En este caso se recomienda partir de la filosofía de aplicar, siempre que sea posible, el método 360° (recoger los puntos de vista sobre el evaluado con: los compañeros de trabajo, el cliente interno o externo, jefe inmediato del cual no debe faltar su criterio, entre otros). Se puede tener indicadores como: satisfacción de los clientes (Noda Hernández 2004); satisfacción laboral (Álvarez Santos, 2011); compromiso (De Miguel Guzmán, 2006).

Paso 10. Establecer la correlación entre indicadores

El comité debe identificar para cada cargo qué nivel de incidencia ejerce cada uno de sus indicadores en los de los procesos y en los de la organización. Con este fin se recomienda conformar una tabla de doble entrada (tabla 2.5).

Para clasificar el nivel de incidencia puede utilizarse la escala que le resulte a la organización. Se propone la de tres niveles: alto, medio y bajo, teniendo en cuenta su facilidad para aplicar y evaluar.

Tabla 2.5 Nivel de incidencia de los indicadores del cargo en los indicadores de los procesos y de la organización				
Nivel de análisis	Indicadores	Indicadores del cargo		
		1	...	n
Proceso 1	1			
	...			
	n			
Proceso ...	1			
	...			
	n			
Proceso n	1			
	...			
	n			
Organización	1			
	...			
	n			

En ella se debe valorar por el comité si la incidencia de cada indicador del cargo es alta, media o baja en los indicadores de los procesos y de la organización. Se recomienda utilizar el método Delphi para el consenso en este análisis. Siempre que proceda, se recomienda apoyarse en análisis cuantitativos: serie de tiempo, regresión entre otros, para establecer estos niveles de incidencia. Cuando no es posible, se utiliza al grupo de expertos que determine la entidad (o al propio comité) que emita sus consideraciones.

Paso 11. Determinar la importancia relativa del indicador

Generalmente la práctica demuestra y la teoría reconoce, que no todos los indicadores del desempeño en el cargo, tienen igual peso a la hora de llegar a una concepción integral del desempeño del trabajador. Por tanto, se hace necesario definir a través de la utilización del método de expertos de Kendall (Cuesta, 2010) la importancia relativa de los indicadores, expresando la misma en una escala de 0 a 1, asegurando que la suma de la importancia relativa de estos sea la unidad.

Etapas IV. Desempeño del sistema de evaluación

Concebido un buen diseño del sistema de EDI y organizacional, establecida su conexión sistémica, se desarrolla la evaluación del desempeño registrándose toda la información que posteriormente será la base de múltiples análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional.

Esta etapa consta de tres pasos, con tres tareas necesarias. La figura 2.3 muestra el procedimiento específico seguido.

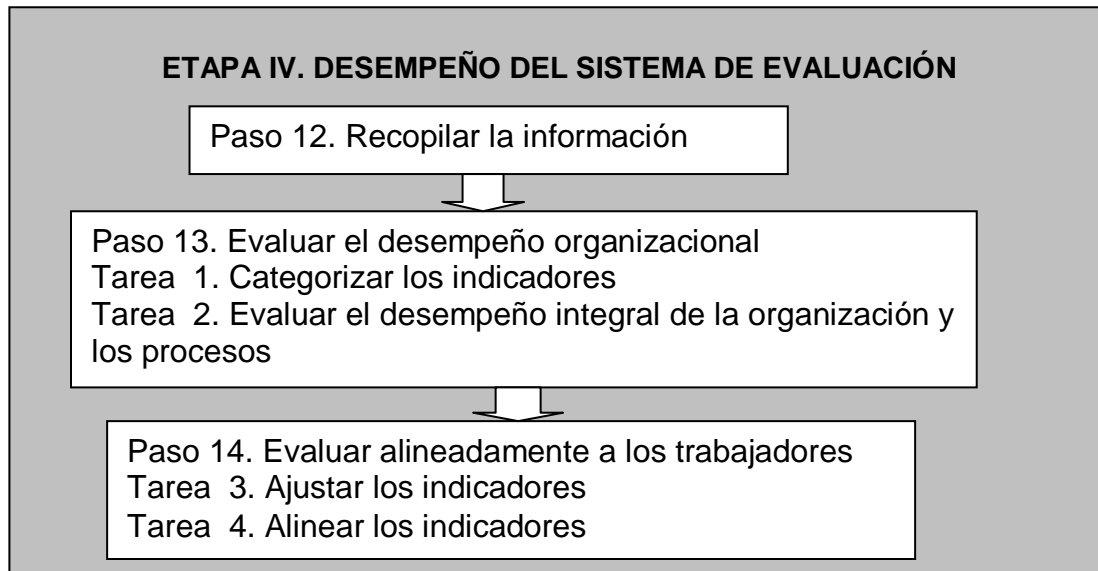


Figura 2.3 Procedimiento específico en la etapa de desempeño del sistema de evaluación

Paso 12. Recopilar la información

En este paso se procede a la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos y la organización de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 9 según método, frecuencia y fuentes diseñadas. La información sobre los indicadores del proceso y la organización se extraerá de la base de datos sobre los informes de los controles internos de la gestión de la organización y de cada uno de los procesos. La información básica de evaluación se desarrollará por el jefe inmediato y por otros criterios de referencia a partir de la aplicación de la técnica 360° para la recopilación de la misma.

Se debe tener claridad del modelo establecido para verter la información final sobre la EDI por lo que en este paso se revisa el mismo, teniendo en cuenta que la documentación que tributa a la dirección estratégica, en cualquier nivel de la organización, se debe modificar periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan.

Paso 13. Evaluar el desempeño organizacional

En este paso se realiza una evaluación de los indicadores estratégicos de la organización y los procesos, según el CMI, lo que permite hacer análisis posteriores de sus resultados. Se le otorga valores de clasificación en la escala similares a los del trabajador de manera que se pueda apreciar una valoración de su situación actual sobre la deseada y poder tomar

acciones proactivas que permitan resultados estratégicos esperados. Para ello debe ejecutarse la categorización de los indicadores que aquí se evalúan a nivel organizacional y de procesos.

Tarea 1. Categorizar los indicadores

Los indicadores establecidos en cada nivel de la entidad (organización, proceso y cargo) pueden variar en cuanto a su forma de expresión y magnitud. Para realizar un análisis integral de los mismos resulta conveniente establecer un método de homologación entre ellos. Esto significa buscarle una igualdad en su categorización que permita facilidad en su valoración posterior. Por lo que, independientemente del tipo, deben ser llevados a una misma categoría de calificación, ejemplo: deficiente, aceptable y superior. Estos constituyen niveles de referencia que permiten luego comparar.

Cuando el indicador tiene como unidad de medida el numérico si supera su estado deseado en un 5% o más, se califica como superior; si no lo alcanza por más de un 5%, se valora como deficiente; de lo contrario, se clasifica como aceptable. En el caso de indicadores no numéricos se tendrá en cuenta que: si la categoría evaluativa es inferior a la deseada, es deficiente; si es superior a la deseada, es superior; si es igual a la deseada, es aceptable.

Este tipo de clasificación se propone utilizar por ser de fácil aplicación y estar a tono con las NC 3000 (2007). Además, se utiliza en el Mintur por su extinta Resolución 71 (2007) que rigió el reglamento de evaluación del desempeño. No obstante, cada entidad tendrá en cuenta la escala y categoría de calificación que mejor se adapte a sus características. Esta categorización conduce a la evaluación de cada indicador de la organización, los procesos y el cargo.

La evaluación de estos niveles se puede hacer de forma indistinta, o sea evaluar el desempeño organizacional primero (organización y procesos; o procesos y organización), y luego el cargo; o viceversa. En este caso, para continuar el enfoque de lo general a lo particular y tener toda la información posible de estos niveles para el ajuste de la evaluación en el cargo, se comenzará por el desempeño organizacional.

Tarea 2. Evaluar el desempeño integral de la organización y los procesos

La valoración del comportamiento de los indicadores de la organización y de los procesos se puede obtener a través de la evaluación de ambos niveles. Para ello se utilizan las siguientes expresiones:

$$EIO = \sum_{i=1}^n (Irl_{o_i} \times Evl_{o_i}) \quad (2.1)$$

$$EIP = \sum_{i=1}^n (Irl_{p_i} \times Evl_{p_i}) \quad (2.2)$$

Donde:

EIO: Evaluación integral de la organización; n: Cantidad de indicadores del desempeño de la organización; Irl_{o_i} : Importancia relativa del indicador i de la organización; Evl_{o_i} : Evaluación otorgada del indicador i de la organización.

EIP: Evaluación integral del proceso; n: Cantidad de indicadores del desempeño del proceso; Irl_{p_i} : Importancia relativa del indicador i; Evl_{p_i} : Evaluación otorgada del indicador i del proceso.

Para lograr expresar la evaluación integral del indicador en términos numéricos se recomienda la escala siguiente: Superior= 5; Aceptable= 3; Deficiente=1.

Una vez que se obtiene el valor de EIO y de EIP, para mantener la escala inicial de evaluación así como la correspondencia con lo que plantean las NC 3000 (2007) y la legislación vigente, se aplica la siguiente escala:

Si $EIO \geq 4$ la evaluación integral del proceso es superior

Si $2,5 \leq EIO < 4$ la evaluación integral del proceso es aceptable

Si $EIO < 2,5$ la evaluación integral del proceso es deficiente

De forma análoga se procede para calificar a la EIP.

Paso 14. Evaluar alineadamente a los trabajadores

Este paso se desarrolla por el comité, a través de dos tareas fundamentales, teniendo como objetivos: ajustar los indicadores (asegurar la alineación entre la evaluación de la organización, los procesos y los trabajadores, así como tener en consideración las variaciones provocadas por cambios en las variables condicionantes del desempeño) y alinear los indicadores (alcanzar una evaluación alineada del desempeño del trabajador, según valores alcanzados).

Tarea 3. Ajustar los indicadores

El ajuste en la evaluación de los indicadores del cargo se logra de acuerdo con el grado de correlación establecida entre estos y los indicadores del proceso y de la organización, expresados en el paso 10, con la tabla 2.5. El mismo resulta necesario para obtener una

evaluación del trabajador alineada a estos dos niveles, elemento al que se hace énfasis en este procedimiento.

Para realizar esta tarea se recomienda analizar las acciones de ajuste que se establecen en la tabla 2.6. Esta es el resultado de la combinación del trabajo de 23 expertos teóricos y prácticos (8 doctores vinculados a la temática de la GCH con más de 10 años de experiencia y 15 expertos de las empresas con más de 15 años de trabajo). Para la utilización de sus resultados se utilizó el coeficiente de correspondencia de kappa³¹.

Tabla 2.6 Recomendación sobre acciones de ajustes entre los indicadores de los cargos y la correlación con otros indicadores					
Indicadores de procesos y organización		Calificación indicador del cargo	Correlación establecida entre los indicadores de: la organización, los procesos y el cargo		
			Alta	Media	Baja
Calificación Indicadores de los procesos y la organización	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento		Mantener
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir		Mantener
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento		Mantener
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir		Mantener
		Deficiente	Mantener		

El ajuste se realiza de la siguiente forma: Se toma un indicador del cargo y uno del proceso. Se ubican en la tabla según la categoría de calificación otorgada a cada uno (Superior, Aceptable o Deficiente). Luego se hace coincidir con el valor de la columna de correlación establecida entre ambos indicadores (Alta, Media o Baja) y en su parte inferior se obtiene la sugerencia a aplicar en la calificación otorgada en la evaluación al indicador del cargo en análisis (Evaluar disminuir, Mantener o Evaluar incremento). De esta forma se procede para

³¹ Este coeficiente establece el nivel de acuerdo entre dos pares, siendo fuerte cuando el resultado es mayor que 0.7

el resto de cada indicador del cargo con cada uno de los indicadores de la organización y de los procesos.

Para la valoración del incremento o disminución de las categorías de evaluación se recomienda tener en cuenta la cantidad de cargos y trabajadores existentes que guardan igual relación con el estado de los indicadores del proceso, el grado de correlación entre ambos (cargos e indicadores), la existencia de condiciones especiales conocidas que justifiquen la desviación observada, la significación de los indicadores de procesos y de la organización que influyen en su variación.

Por lo que se deben utilizar los métodos de consenso, a partir del criterio del grupo de expertos que la entidad determine (o el propio comité). Una vez realizado el ajuste de cada uno de los indicadores se recomienda resumir los mismos con el apoyo del formato que muestra la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Resumen del ajuste de los indicadores						
Indicadores del cargo	Evaluación inicial	Indicadores procesos que influyen	Tendencia de ajuste	Indicadores organización que influyen	Tendencia de ajuste	Evaluación ajustada
1		1				
		...				
		n				
...						
N		1				
		...				
		n				

El comité, por algún método de consenso y en correspondencia con la tendencia que predomine por indicador, deberá determinar qué evaluación final dar a cada uno de ellos.

Tarea 4. Alinear los indicadores

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

$$EAT = \sum_{i=1}^n (Irl_i \times Eal_i) \tag{2.3}$$

Donde:

EAT: Evaluación alineada del trabajador; n: Cantidad de indicadores del desempeño del cargo; Irl_i: Importancia relativa del indicador i; Eal_i: Evaluación ajustada del indicador i

Para lograr expresar la evaluación ajustada del indicador en términos numéricos se recomienda la escala utilizada en el cálculo de EIP y EIO. Además para mantener la escala inicial de evaluación así como la correspondencia con lo que plantean las NC 3000 (2007) y la legislación vigente, se aplica luego la siguiente escala:

Si $EAT \geq 4$ la evaluación alineada del trabajador es superior y este se considera competente

Si $2,5 \leq EAT < 4$ la evaluación alineada del trabajador es aceptable y este se considera idóneo

Si $EAT < 2,5$ la evaluación alineada del trabajador es deficiente y este se considera no idóneo

Los valores que delimitan la escala permiten la búsqueda de la calificación de Superior con mayor rigurosidad.

Con los resultados de EIO, EIP y la EAT, se pueden realizar múltiples valoraciones en las restantes etapas.

2.2.3 Fase III. Salida

Objetivo: Profundizar en las causas del resultado de la evaluación a partir de los factores clave del éxito y servir de punto de partida a: otros procesos de trabajo, a los restantes de la gestión de capital humano y a la planeación estratégica como mecanismo de retroalimentación e integración interna - externa.

Esta fase también está compuesta por dos etapas, que posibilitan profundizar en las causas que inhiben el desempeño individual y organizacional, realizando un plan de mejora para la organización y para el propio proceso de la EDI.

Etapas V. Aprovechamiento de los resultados en la evaluación

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino la entrada fundamental a procesos decisivos de la GCH. Este elemento se basa en la cualidad que marca el carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos que es la integración. Por lo que sobre los resultados de EDI se deben diseñar las acciones de formación, recompensas. También contribuye al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa estratégica, los sistemas de trabajo y las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Los subsistemas de GCH de forma interna se integran, mejoran y producen su efecto final en el sistema organizacional, además de actuar sobre otros procesos externos que inciden de forma directa en los resultados esperados de la entidad. La figura 2.4 muestra el procedimiento específico realizado en esta etapa.

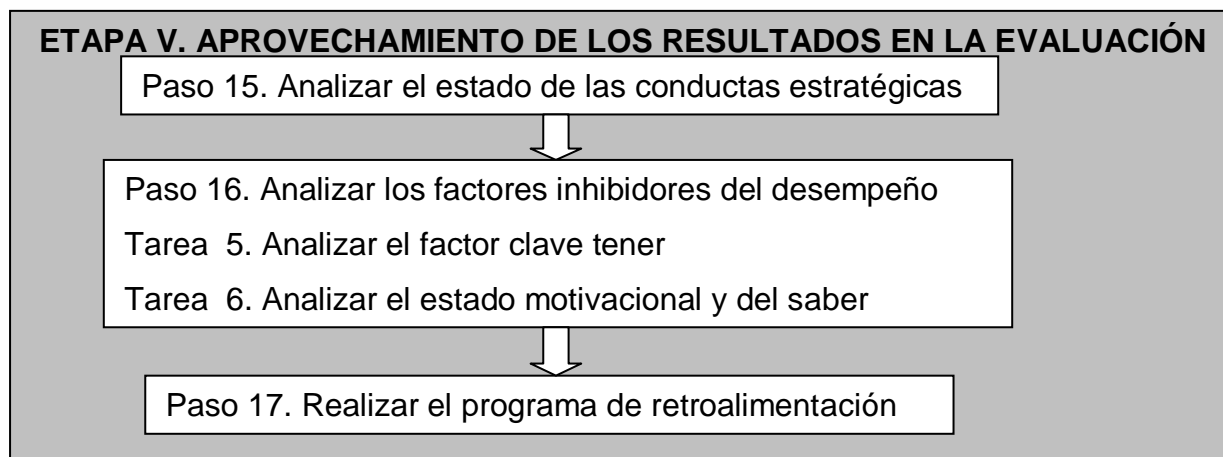


Figura 2.4 Procedimiento específico en la etapa de aprovechamiento de los resultados en la evaluación

Paso 15. Analizar el estado de las conductas estratégicas

Para realizar el análisis del estado de las conductas estratégicas se recomienda utilizar una variación de la propuesta de la matriz de atributos de Noda Hernández (2004) mediante la cual se pueden identificar los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos. La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la figura 2.5.

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

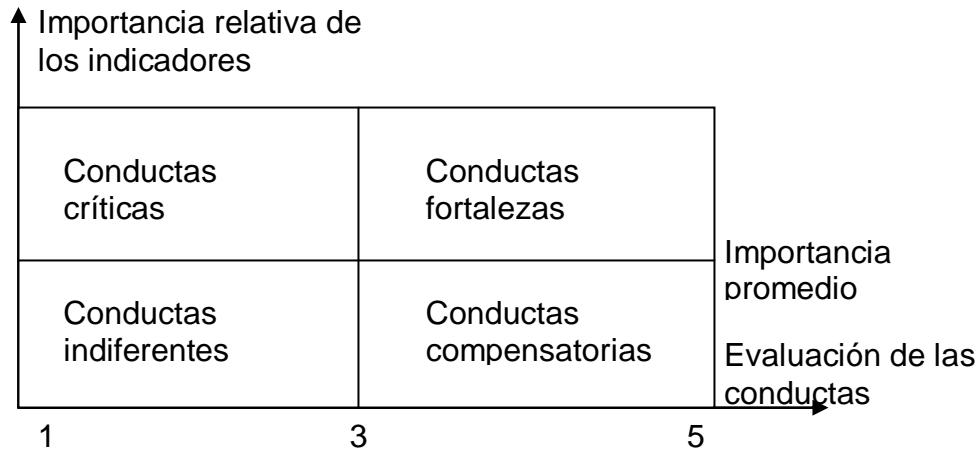


Figura 2.5 Matriz de clasificación de los indicadores del desempeño

Fuente: Modificado de Noda Hernández (2004)

Paso 16. Analizar los factores inhibidores del desempeño

Para el análisis de los factores inhibidores desde la mirada del capital humano se plantean dos tareas básicas: analizar las condiciones técnico organizativas, así como el estado motivacional y del saber, las que se describen a continuación.

Tarea 5. Analizar el factor clave tener

Esta tarea se dirige al análisis de las condiciones técnico organizativas partiendo de valorar que la ausencia de adecuados medios de trabajos, insumos, equipos, procedimientos, políticas, objetivos de trabajo, puede influenciar negativamente en el desempeño de los trabajadores. Por esta razón se debe evaluar en qué medida las condiciones y existencias de estos constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada. Con tal objetivo se aplica el instrumento que se muestra en el anexo 3³².

Para cada pregunta contemplada en el instrumento, se determina la mediana a su resultado, las que se utilizan para determinar el valor de la expresión (2.2)

$$IT = \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^{17} A_{ji}}{E \times 17} \quad (2.4)$$

Donde: IT: Índice del tener; A_{ji}: Valor de la mediana de la pregunta (i); E: Cantidad de trabajadores encuestados.

³² El coeficiente Alfa de Cronbach aplicado para este instrumento alcanza valores superiores a 0.8681, mientras su validez fue evaluada a través de un análisis factorial por el método de componentes principales (KMO=0,823), observándose la existencia de cinco ejes en correspondencia con las dimensiones analizadas.

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

Tarea 6. Analizar el estado motivacional y del saber

Una vez que se logra la evaluación alineada del trabajador resulta necesario conocer el grado de satisfacción laboral que posee el mismo como resultado de la gestión del capital humano. Por lo que se le aplica el instrumento que se describe en la tarea 13, la que a partir de este resultado individual se recopila como índice colectivo en la tarea referida.

Además, se determina el índice del saber, para conocer si este trabajador posee los conocimientos requeridos por su cargo, según el total de requisitos exigidos.

$$IS = \frac{CP}{CR} \times 100 \quad (2.5)$$

Donde: IS: Índice del saber; CP: conocimientos que posee de los requeridos; CR: Conocimientos requeridos para el cargo.

En este conocimiento requerido se valora los que debe ir recibiendo bajo la formación permanente o continua bajo el concepto de la organización que aprende. Por lo que se indaga con el trabajador y trabajadores implicados sobre tal aspecto y sus consideraciones. Con la información obtenida relativa a las conductas estratégicas, su comportamiento, las condiciones técnicas organizativas así como el resto de los elementos motivacionales y de la gestión del conocimiento, se está en condiciones de facilitar la información para que otros procesos de la GCH como el de recompensa, formación y el de sistema de trabajo diseñen las acciones pertinentes con vistas a incrementar el desempeño de la organización, en general y de los trabajadores, en particular.

Paso 17. Realizar el programa de retroalimentación

Este paso tiene como objetivo el conocimiento final de los resultados obtenidos. Se realiza un programa de acciones que incluye la información de la evaluación final a los trabajadores a partir del modelo establecido, su firma y el análisis de las incongruencias, así como los elementos que se deben mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. Aquí se deja claro la incidencia que tuvo el trabajador según el comportamiento de sus conductas

estratégicas en otros indicadores de procesos y de la organización a los que debió responder (o respondió) de forma favorable.

En caso de existir inconformidad por parte del trabajador con la evaluación que se le otorgó lo manifiesta en su documento evaluativo y ejerce el proceso de reclamación como lo establece el Reglamento para la evaluación del desempeño de la empresa que es obligatorio hacerlo según la Ley 116 (2014) y el Decreto 326 (2014). Esta legislación divide las reclamaciones por violación del procedimiento establecido o por obtener una evaluación deficiente, además de otras consideraciones.

Se busca una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valore los restantes procesos de la GCH y cómo se vinculan los resultados hasta aquí abordados. Se puede tomar como formato el que se muestra en la tabla 2.8.

Tabla 2.8 Formato para el programa de retroalimentación					
No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participan	Observaciones
1					
2					
.n					

Este programa permite valorar el cumplimiento de las conexiones técnico organizativas entre la evaluación del desempeño individual y el resto de los procesos de la GCH, a partir de las acciones e información que esta aporta sobre los mismos. Para ello se tiene en cuenta los elementos teóricos aportados por Cartaya (2006) sobre estas conexiones. Por lo que aquí se propone diseñar un cuadro que propicia el cumplimiento de esta interacción por cada conexión y su control periódico. El cálculo se realiza dividiendo las conexiones resueltas entre las diagnosticadas en cada subsistema de GCH (la tabla 2.9 lo muestra).

Por último, se plasman los resultados en el modelo final de la evaluación del trabajador, el cual representa el despliegue del cuadro de mando en el nivel más operativo y decisivo de la organización. Es el documento integrador de causa-efecto-solución.

Etapas VI. Mejora del proceso de evaluación del desempeño individual

Una vez efectuada la evaluación del desempeño y determinadas las potencialidades de su mejora, se hace necesario profundizar en la calidad del proceso desarrollado. Esto permitirá poder realizar cambios y(o) modificaciones que aseguren una mejor ejecución de este proceso y que responda de forma más alineada a la entidad donde se ejecute.

Tabla 2.9 Conexiones técnico organizativas de la EDI respecto a los procesos de la GCH

Subsistemas de GCH	Conexiones Diagnosticadas (CD)	Conexiones Resueltas (CR)	%Cumplimiento (CC)
Selección e integración	Brechas en requisitos a mejorar	Brechas resueltas	CR/CD*100
Organización del trabajo	Acciones a mejorar en el diseño, método medición y servicio al puesto de trabajo	Acciones anteriores resueltas	CR/CD*100
Competencias laborales	Acciones de comprobación y desarrollo propuestas	Acciones anteriores ejecutadas	CR/CD*100
Capacitación y desarrollo	Acciones de capacitación propuestas	Acciones anteriores realizadas	CR/CD*100
Autocontrol	Cantidad de Impactos negativos diagnosticados de aprendizaje y rendimiento.	Impactos anteriores resueltos	CR/CD*100
Seguridad y salud del trabajo	Incumplimiento de normas de SHO	Incumplimientos anteriores resueltos	CR/CD*100
Estimulación material y moral	Acciones de estimulación desprendidas de la EDI	Acciones anteriores ejecutadas	CR/CD*100
Comunicación institucional	Dificultades con la divulgación y comunicación de la evaluación	Dificultades anteriores resueltas	CR/CD*100

Para ello se conciben tres pasos: uno dirigido a medir el impacto del proceso en términos de cantidad de cargos evaluados, mejora producida en el desempeño de los cargos y satisfacción de los trabajadores con la evaluación además de la coherencia en la evaluación. Otro, orientado a evaluar el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización. Por último, un programa de mejora que permita actuar sobre las brechas existentes para elevar los resultados y su calidad. La figura 2.6 muestra los pasos y tareas que se deben aplicar en esta etapa.

Paso 18. Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño individual

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

Tarea 7. Determinar el índice de evaluación

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

organización. Tiene como objetivo: propiciar que se evalúen la mayor cantidad de cargos posibles en la organización.

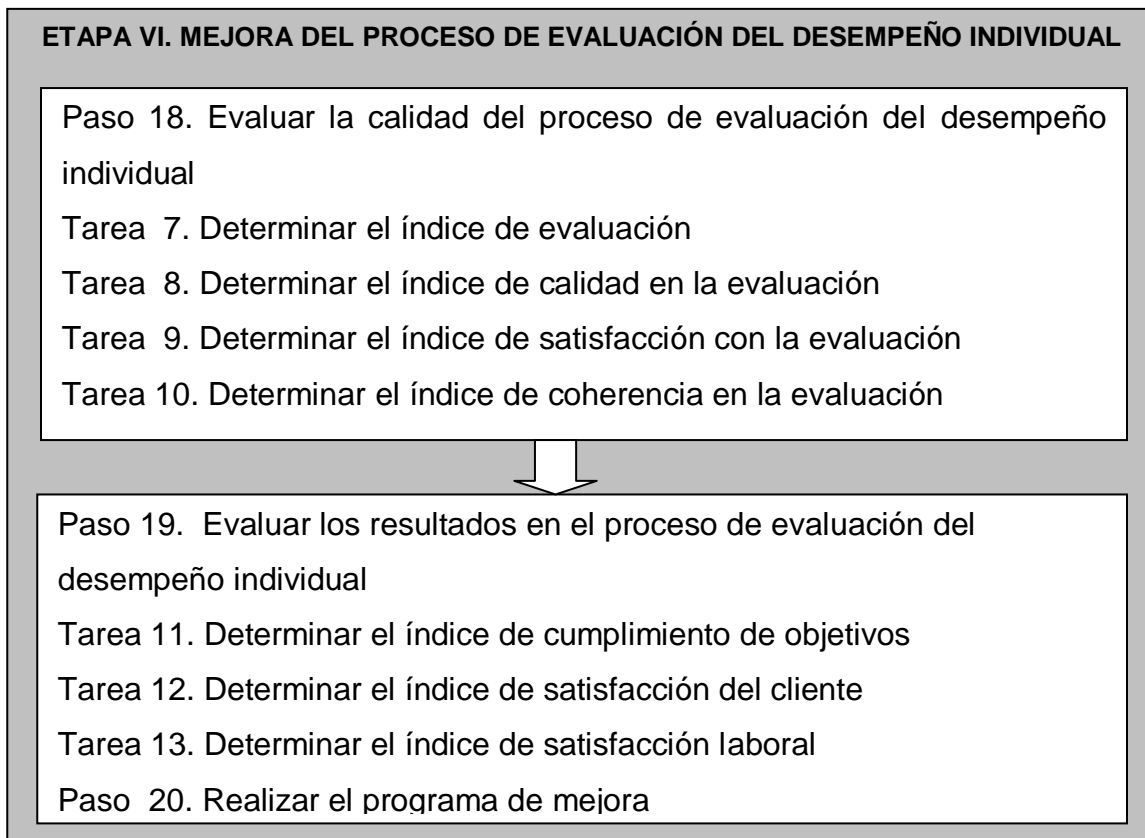


Figura 2.6 Procedimiento específico en la etapa de mejora del proceso de EDI

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

Donde: IE: índice de evaluación; Ceo: cantidad de cargos evaluados en la organización; TC: totalidad de cargos en la organización

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos existentes en la organización son conocidos por la dirección del área de gestión de capital humano, información con la cual se calcula la expresión 2.6. Se determina por el responsable del área de capital humano o especialista encargado.

Tarea 8. Determinar el índice de calidad en la evaluación

Expresa el grado en que se ha logrado que los trabajadores alcancen evaluaciones superiores o de competentes.

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

$$ICE = \frac{CES}{Ceo} \times 100 \quad (2.7)$$

Donde: ICE: índice de calidad de la evaluación; CES: cantidad de cargos evaluados como superior

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: tanto la cantidad de cargos evaluados como la totalidad de cargos evaluados con evaluaciones superiores son conocidos por la dirección del área de gestión de capital humano. Información con la cual se calcula la expresión 2.7. Se determina por el responsable del área de capital humano o especialista encargado.

Tarea 9. Determinar el índice de satisfacción con la evaluación

Expresa el grado en que los trabajadores perciben como justa y necesaria la evaluación del desempeño. Tiene como objetivo: lograr que los trabajadores apoyen el proceso de evaluación del desempeño y sientan el reconocimiento por su trabajo.

$$ISE = \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^{10} A_{ji}}{E \times 10} \times 100 \quad (2.8)$$

Donde: ISE: índice de satisfacción con la evaluación; E: cantidad de trabajadores encuestados; A_i : valor de la mediana del atributo i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se aplica el instrumento recogido en el anexo 4 a una cantidad representativa³³ de trabajadores de todas las categorías de evaluación resultantes del proceso, información con la cual se calcula la expresión 2.8. Se determina por el responsable del área de capital humano.

Tarea 10. Determinar el índice de coherencia en la evaluación

Expresa el grado de correspondencia que se logra entre la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización. Tiene como objetivo: contribuir a incrementar la correspondencia o coherencia entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores y los de la organización y sus procesos.

³³ En todos los casos debe ser superior al 50% de los trabajadores.

$$ICOE = \frac{\frac{CTES + CTEA}{TT}}{\frac{CIPES + CIPEA}{TIE}} \quad (2.9)$$

Donde: ICOE: índice de coherencia en la evaluación; CTES: cantidad de trabajadores evaluados de superior; CTEA: cantidad de trabajadores evaluados de aceptable;

TT: total de trabajadores; CIPES: cantidad de indicadores de procesos evaluados de superior; CIPEA: cantidad de indicadores de procesos evaluados de aceptable;

TIE: total de indicadores evaluados;

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se obtiene a partir de la propia información manejada durante el proceso. Se determina por el responsable del área de capital humano.

Paso 19. Evaluar los resultados en el proceso de evaluación del desempeño individual

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar las metas de la organización. Por esta razón se hace necesario controlar también los resultados que la organización alcanza en términos de: cumplimientos de objetivos, satisfacción de los clientes (internos y externos), utilidad; al ser estos los que se considera puede incidir directamente el trabajador con su desempeño.

Este paso al igual que el anterior, se desarrolla a través de tres tareas para evaluar igual cantidad de índices, sin tener en cuenta el orden en que se propone en este procedimiento específico. Los mismos permiten constatar los efectos posibles de la EDI en los resultados de la organización. Para ello se determinan los indicadores siguientes:

Tarea 11. Determinar el índice de cumplimiento de objetivos

Expresa el grado en que los objetivos estratégicos de la organización se han cumplido, como indicador principal del resultado de una organización en su funcionamiento. Tiene como objetivo: constatar los resultados del proceso de evaluación del desempeño con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

$$ICO = 100 \times \frac{\sum_{j=1}^E \sum_{i=1}^n O_{ji}}{E \times n} \quad (2.10)$$

Donde: ICO: índice de cumplimiento de objetivos; E: cantidad de encuestados; n: cantidad de objetivos; O_i: valor de la mediana del objetivo i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: partiendo de los objetivos establecidos en la entidad, la plantilla real existente y del instrumento creado para evaluar el cumplimiento de los objetivos que se muestra en el anexo 5, se le aplica a una muestra superior al 50% de todas las categorías existentes en la organización, información con la cual se calcula la expresión 2.10.

Responsabilidad: Se determina por el representante del área de capital humano.

Tarea 12. Determinar el índice de satisfacción del cliente

Expresa el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con el servicio prestado. Tiene como objetivo: valorar el impacto de la evaluación en el incremento de la satisfacción del cliente externo.

$$ISC = 10 \times \sum_{i=1}^n (IrA_i * EA_i) \quad (2.11)$$

Donde³⁴: n: cantidad de clientes encuestados; IrA_i: importancia relativa del atributo _i,

EA_i: estado del atributo _i; se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo _i

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La importancia relativa que le concedan los clientes a los atributos que determinan la calidad del servicio se obtiene mediante la aplicación de métodos de expertos aplicados a estos (Delphi, votación ponderada, etc.), mientras que la evaluación actual de los atributos se conoce a través de las encuestas que las entidades aplican para medir el grado de satisfacción de los clientes. Con ambas informaciones se aplica la expresión 2.11, de acuerdo con la tecnología propuesta por Noda Hernández (2004). Se determina por el responsable del área de relaciones públicas.

Tarea 13. Determinar el índice de satisfacción laboral

Expresa el grado de satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la gestión de los recursos humanos, siendo la EDI parte de la misma. Tiene como objetivo: Valorar el impacto de las acciones de la GCH en su conjunto, en aras de mejorar la satisfacción laboral.

$$ISL = 10 \times \sum_{i=1}^m (IrA_i * EA_i) \quad (2.12)$$

Donde m: es la cantidad de atributos; IrA_i: importancia relativa del atributo _i; EA_i: estado de satisfacción con el atributo _i. Se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo _i.

³⁴ El valor de 10 en la expresión se introduce para lograr expresar todos los indicadores en base a 100.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utilizan las 28 dimensiones propuestas por Álvarez Santos (2011 mediante la aplicación de una encuesta³⁵); donde se determina, con la aplicación del método de expertos a los trabajadores, la importancia relativa concedida a las mismas (I_{rA_i}), y la evaluación de su estado (EA_i), aplicándose la expresión 2.12. Se determina por el responsable del área de capital humano.

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

Paso 20. Realizar el programa de mejora

El mismo permite realizar un programa de acciones derivado de la aplicación del procedimiento y de lo que sus resultados derive para ser cambiado, transformado o eliminado, de forma tal que el mismo se adecue al logro del objetivo final que es tener una evaluación alineada del trabajador en correspondencia con los resultados de los procesos y de la organización, valorando las condiciones técnico organizativas existentes, para mejorar los resultados de cada nivel, como todo sistema armónico y estratégico.

De acuerdo con los resultados se determinará la necesidad o no de realizar modificaciones al sistema de evaluación implantado, retornando a la fase que sea recomendable, constituyendo la de desarrollo de la evaluación la primera opción por ser la que reinicia el ciclo si todo lo anterior fuera satisfactorio.

2.3 Conclusiones parciales

1. A partir del análisis de los diversos enfoques, procedimientos y la legislación vigente, se propone un modelo conceptual donde se refleja la lógica a seguir en el proceso de EDI y los factores que condicionan el mismo. Evidencia el vínculo de este con los objetivos estratégicos de la organización y los perfiles de competencias a partir de sus conductas estratégicas. Además refiere la necesaria integración de la evaluación con los restantes procesos de la GCH y al de mejora. El modelo conceptual constituye la piedra angular del diseño de un procedimiento que permite el desarrollo del proceso de EDI mediante las

35 Para evaluar la fiabilidad del instrumento se calculó el alfa de Cronbach, el que obtuvo un valor de 0,9 415. La validez del instrumento fue valorada por Álvarez Santos (2011), mediante un análisis factorial de componentes principales verificándose la existencia de 5 ejes donde las variables se agrupaban de acuerdo con las dimensiones establecidas.

tres fases, seis etapas, 20 pasos y 13 tareas que lo integran, a través de un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas. Ambos se consideran los aportes fundamentales de esta tesis doctoral.

2. El procedimiento para la EDI permite a las entidades objeto de investigación:

- Lograr que el proceso se desarrolle sobre la base del dominio de las competencias requeridas para el cargo, con el comportamiento de las conductas estratégicas en los perfiles de cargos.
- Asegurar una mayor alineación entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores con los procesos y la organización.
- Expresar a través del CMI operativizado en los niveles estratégico, táctico y operativo la conexión y despliegue entre los indicadores de desempeño de resultados, causales o guías y de soluciones (tangibles e intangibles).
- Crear las bases para el diseño de acciones a través de los procesos de recompensa, formación, diseño de sistemas de trabajo y demás conexiones técnico organizativas del sistema de GCH que propicien un mejor desempeño de los trabajadores.
- Estimular la mejora del procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional para asegurar el perfeccionamiento constante de la entidad como sistema.

3. La tecnología general contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la evaluación del desempeño. De forma explícita se desarrolla el proceso dirigido hacia la gestión por competencias según conductas estratégicas, con un marcado carácter sistémico de la organización en general y de la GCH en particular, así como una orientación hacia la mejora del propio proceso y de la entidad.

CAPÍTULO 3
VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN
ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

CAPÍTULO III. VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

El sistema del turismo en Holguín está dividido en tres estructuras fundamentales: empresas hoteleras, extrahoteleras y de apoyo. Esta investigación fue aplicada en instalaciones de las dos primeras clasificaciones teniendo en cuenta la similitud en sus procesos de trabajo.

Por lo tanto con el propósito de validar la hipótesis de investigación formulada se establecieron tres momentos: en el primero, se implantaron los aportes científicos ya descritos en el hotel Brisas Guardalavaca; en el segundo, se extiende a otras entidades hoteleras; y en el tercer momento, se exponen los resultados obtenidos en instalaciones extrahoteleras perteneciente a la Empresa Palmares.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en el Hotel Brisas Guardalavaca

Esta instalación turística posee tradición de trabajos investigativos realizados por estudiantes y profesores de la universidad. Actúa como unidad docente para las carreras de Licenciatura en Turismo e Ingeniería Industrial. En su caracterización se pudo mostrar los rasgos distintivos por las cuales se escoge para este estudio.

3.1.1 Fase I. Entrada

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

Se utilizó como fortaleza que la entidad trabajaba en los procedimientos del SGICH, con un trabajo enfocado a los procesos de: selección de personal, comunicación institucional, organización del trabajo, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, así como seguridad y salud del trabajo. Además comenzaba la implantación de las normas ISO 18000. Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel fue la primera entidad de Cubanacán que certificó el uso de los sistemas de: Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo, Gestión de Calidad y Gestión Medioambiental.

Etapas I. Preparación

Se enfatizó a través de los tres pasos de la etapa en la tenencia del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDI, su preparación, conocimiento y forma de ejecutar dicho tema en la entidad.

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

El comité se conformó con el director del área de Capital Humano y el Especialista Principal de la misma así como 1 representante de la dirección de cada proceso que se desarrolla en la organización (comercialización, servicios gastronómicos, animación, alojamiento, servicios técnicos, logística y economía). Además se incluyeron dos trabajadores de experiencia del área y un representante del sindicato.

Paso 2. Capacitar el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

Antes de iniciar los trabajos de diseño el comité se familiarizó con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias; los perfiles de cargos, como sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización, en general y de la GCH, en particular (comprobaron que estuvieran identificados los subsistemas, la relación entre ellos y su grado de contribución al objetivo final de la misma). Además se explicó el término de conductas estratégicas dentro del concepto de competencias y en el perfil de cargo. Se dedicó varios espacios para visualizar al CMI como un sistema interactivo en la organización y el arte necesario para definir los indicadores de este.

También se revisaron las resoluciones rectoras de este tema en el MTSS y el Mintur. 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. Caracterizar la entidad turística, la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno

El Hotel Brisas Guardalavaca, perteneciente al grupo de turismo Cubanacán, fue inaugurado el 26 de noviembre de 1994. Está situado en el polo turístico Guardalavaca a 54 Km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Está dirigido al turismo de sol y playa, con predominio al segmento de familia.

El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar (con vistas al jardín y mar) y una villa con nueve bloques. Esta última posee otras 126 habitaciones estándar y 80 mini suites. Sus decoraciones constituyen un alto atractivo al turista por la belleza e historia que representan (las nueve villas fundadas por Cristóbal Colón).

La comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el hotel. La gestión de ventas de este último se realiza, fundamentalmente, a través de las agencias de viajes (AA.VV), ya sean mayoristas, minoristas o de ambas clasificaciones. Los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia. El turismo nacional comienza a tener cierto incremento. La ocupación de la planta hotelera disponible es una de las mejores por año en el territorio, al 105% como promedio en este periodo (últimos tres años) lo que la hace distintiva. Sus resultados económicos también lo confirman al aumentar en los últimos 5 años, como promedio, un 6% sus ingresos y un 4% las utilidades.

La instalación ha recibido un gran número de reconocimientos que demuestra la calidad en sus operaciones. Dentro de ellos se destacan: Vacances Signature por la excelencia en el servicio, Premio de Calidad Cubanacán 2001 (primera instalación marca propia que lo lograba), Certificación de Hotel 4 estrellas por la Norma Cubana 126 (segunda instalación en el país que la ostentó), Reconocimiento ambiental del Grupo Cubanacán en el 2002 y Premio sobre este tema en el 2003, Mejor hotel del destino del Caribe en el 2003, Aprobación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial 2004, Sello ambiental nacional (2009-2015). Estos reconocimientos constituyen una muestra del trabajo que se ejecuta por todo su colectivo laboral y de dirección. Otro aspecto que lo distingue para ser escogido en este estudio.

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 (* * *). Además posee como principales proveedores a: Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín, Comercializadora ATEC Comercial, Havana Rum & Liqueurs, Pesca Caribe, Frutas Selectas, Almacenes Universales, Comercializadora International Trading House (ITH) S.A, Cervecería Bucanero S.A, Elf Gas Cuba, Suchel, Cuba Ron, Cárnica Tradisa.

El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos. Fortaleza que también apoya la ejecución de esta investigación.

La estructura organizativa del hotel está compuesta por un director y un subdirector general, además de tres subdirectores en las áreas de comercial, economía y capital humano. Además nueve jefes de áreas funcionales. (Anexo 6). Se desglosa en una plantilla aprobada de 274 trabajadores y cubierta al 98.9%. Además poseen 9 adiestrados y 175 contratos determinados, que respaldan el porcentaje de ocupación del hotel y varían de acuerdo al comportamiento ocupacional.

La composición de la plantilla según las categorías ocupacionales muestra el mayor porcentaje en la categoría de servicio acumulando un 46.86% de la plantilla. Las mujeres representan el 36.16% del total de trabajadores. El nivel de escolaridad es mayoritario en el 12 grado (54.61%), seguido por el superior (22.14%). La edad que predomina es entre 40 y 49 años (48.34%) y le continúa entre 30 y 39 años (30.63%). La antigüedad del personal, se concentra en los 13 a 19 años (50.92%). Se puede concluir que es un colectivo estable, de experiencia y juventud. (Anexo 7).

Existe una orientación hacia la mejora continua, por lo que existe en el hotel un grupo de perfeccionamiento que monitorea el departamento de calidad. Lo conforman los principales dirigentes y especialistas de la misma. Uno de los aspectos que diagnosticó en su banco de problemas es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño que imposibilita a los directivos la vinculación de los objetivos estratégicos a los niveles de los cargos, donde se propician los resultados. Por lo que el comité analizó cómo se desarrolla la evaluación del desempeño en esta entidad y las principales deficiencias existentes.

La misma es rectorada por el área de capital humano, quien distribuye la documentación existente a estos fines a cada uno de los responsables de áreas y procesos. Estos la llenan mensual, trimestral y anualmente, según queda establecido en la política de trabajo del ministerio. El hotel ha reconocido la necesidad de que la EDI responda a los objetivos

estratégicos trazados, no solo como mecanismo de control, sino de retroalimentación, alineación, negociación y proactivo entre los diferentes niveles establecidos en la entidad. Dichas insuficiencias están expresadas en los diversos controles que la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT, 2012), Oficina Territorial de Empleo en el Turismo (OTET, 2011) y el Grupo de Auditoría del Mintur (GAM, 2012) han realizado.

Estos controles han mostrado que existe un bajo nivel de integración del proceso de EDI con los restantes procesos de la gestión en general, a los propios de la GCH y con los objetivos estratégicos de la organización; limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño. Además las evaluaciones del desempeño no aportaban información cualitativa de los períodos evaluativos que permitieran realizar análisis posteriores, demostrando superficialidad.

Los indicadores de evaluación del cargo eran generales, sin elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial. No existía seguimiento ni correspondencia entre las evaluaciones de los trabajadores y los resultados de las diferentes áreas, así como la entidad en general. Se obtuvo un 67% de insatisfacción e inconformidad con el sistema de evaluación por parte de directivos y trabajadores (impreciso y poco efectivo). También se observó bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño, limitado al pago de la idoneidad, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora.

Las evaluaciones no se sustentaban en los perfiles de cargos y no poseían una orientación a la gestión por competencias, ni a las conductas estratégicas. Su efecto proactivo se mostraba insuficiente. De forma semestral se analizaba en el consejo de dirección los indicadores que más dificultades tuvieran en la evaluación, pero no existía un proceso de mejora hacia los mismos, ni proyectado en función de la GCH ni de la empresa, tampoco se evaluaba el grado de satisfacción de los trabajadores con la misma, ni cuánto esta afecta o influye en los objetivos de trabajo a los diferentes niveles organizativos.

El comité revisó los documentos externos de la organización que deben tenerse en cuenta para el propósito establecido, destacándose la Resolución 21 del 2007 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, que regía todo lo referente a la evaluación del desempeño en el país. Además se revisó la Resolución 71 del 2007 del MINTUR que establecía las Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integraban el sistema de este ministerio.

Todas estas resoluciones quedaron derogadas en el transcurso de la investigación para ser sustituidas por la Ley 116/2014 de la Asamblea Nacional Código del Trabajo. A pesar de los avances alcanzados en la implantación del SGICH se le exigía por el nivel superior que este subsistema tuviera su base en las NC 3000 (2007), para que fuera en esta materia la entidad patrón del grupo Cubanacán y en la marca Brisas.

Etapas II. Contextualización estratégica

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

Paso 4. Definir o redefinir los componentes estratégicos

Se constató la existencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad, mediante entrevistas con representantes de la dirección y revisión de documentos existentes. El objeto social de la entidad aprobado por resolución superior fue un aspecto a tener en cuenta en estas definiciones.

Misión: “Hotel Brisas Guardalavaca, el todo incluido más cubano. Ofrece un servicio de calidad con precios razonables, que satisface sus expectativas en un ambiente familiar y natural. El equipo de trabajo profesional y hospitalario le espera para compartir juntos una experiencia inolvidable, 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 hasta el 2016:

1. Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor utilidad de la marca Brisas.
2. Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad.
3. Incrementar los niveles de ocupación y encauzar la política comercial a mercados y sectores de mayor poder adquisitivo.
4. Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos, donde se destaque el sentido de compromiso como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores.

5. Potenciar la gestión del capital humano como vía para asegurar el desarrollo y la preparación de los trabajadores bajo el concepto de organización que aprende, donde se logre trabajadores motivados y profesionales.
6. Desarrollar una cultura integral de la calidad con la optimización de procesos clave de trabajo como comercialización, restauración y logística, que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes.
7. Alcanzar la excelencia del servicio con el 100% del personal idóneo según perfiles de competencias de los cargos que ocupan.

Paso 5. Diseño o rediseño de los procesos de trabajo turísticos

La entidad aplicaba el enfoque por procesos como se puede observar en su Mapa (Anexo 8). 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 constató que todos se encontraban en función de la misión, visión y objetivos estratégicos, antes explicados.

Paso 6. Diseño del alineamiento del desempeño organizacional

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

Se partió del mapa de la organización (Anexo 9) que responde a los objetivos estratégicos generales. Este CMI causal (también se le conoce así) 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 3.1 (ver en anexos). Además se operativizó el cuadro de mando integral a nivel táctico (de los procesos), el que se muestra en la tabla 3.2 de los anexos.

Paso 7. Diseño o rediseño de los perfiles de cargos por competencias

Por ser el diseño del perfil del cargo por competencias decisivo en esta conducción metodológica, se tuvo en cuenta como parte del proceso de evaluación del desempeño. Se revisó mediante documentos si estaban definidos, así como el grado de calidad que presentaban. Aunque estos se encontraban diseñados, no tenían orientación de las competencias hacia los indicadores de conductas estratégicas (se utilizó la técnica

participativa Delphi por rondas para establecer las mismas) que permitirían conectarlos a los objetivos estratégicos de la organización. Además, serían la base del conjunto de procesos clave en la GCH.

En el Anexo 10 se muestra el perfil del cargo por competencias del dependiente de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas, que se encuentra dentro del proceso de servicios gastronómicos (restauración, bares, cafeterías). Específicamente se ubica en el área de trabajo nombrada Restauración 1. El mismo se tomó como ejemplo por la implicación que tiene ante las partes interesadas: cliente externo, cliente interno, organización y sociedad (valores compartidos que debe aportar, cantidad de personal involucrado, significación social), sin dejar de reconocer la importancia de los demás procesos y cargos, que también se analizaron. Este responde a los objetivos estratégicos de la organización traducido en sus indicadores de conductas estratégicas que así lo miden. Es el documento más cercano al cuadro de medición en el trabajador (CMI a nivel operativo) que será su modelo de evaluación.

Es importante hacer énfasis en que estos indicadores y sus conductas estratégicas (son indicadores de conductas estratégicas por el tratamiento que reciben y ofrecen) pudieran cambiar según sea valorada la necesidad de que estas respondan a los objetivos estratégicos. En el perfil solo se señalan los objetivos estratégicos a los que tributa el proceso donde este cargo está involucrado. De ahí la prioridad que se le dé a las conductas y a los objetivos estratégicos en cada uno de los cargos. Esto se verá con detenimiento en la etapa III.

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

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

3.1.2 Fase II. Transformación

Esta fase permitió profundizar en el diseño de la EDI y su aplicación, así como obtener los resultados del desempeño organizacional estratégico, a través del CMI operativizado en sus

diferentes niveles, con el despliegue de los indicadores tangibles e intangibles del capital humano.

Etapá III. Diseño del sistema de evaluación alineada del desempeño individual

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. Determinar los indicadores y las conductas estratégicas

Se establecieron los indicadores que muestran los resultados a lograr por el trabajador. Lo que significa una expresión del grado en que se ofreció respuesta a la derivación de los objetivos de la organización con su misión o razón de ser del cargo, a partir de sus conductas estratégicas. Estas últimas 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 con un Delphi por rondas para la selección de aquellos que respondían de forma más directa a los objetivos estratégicos organizacionales planteados. Se obtuvo los indicadores expresados en el Anexo 11 con sus respectivas conductas estratégicas.

Paso 9. Diseñar el mecanismo para recopilar la 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 3.3 de los anexos. De esta se infiere que los indicadores relacionados con la GCH se analizarán de manera trimestral en todos los niveles; el resto, de forma mensual, para buscar correspondencia en la medición de la organización, los procesos y el cargo, según el proceso evaluativo diseñado.

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

Paso 10. Establecer la correlación entre indicadores

Para desarrollar este paso se valoró el cargo “dependiente de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas” (a partir de ahora, dependiente), partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa y el lugar de este en la organización. La información obtenida en las tablas de doble entrada se logró con la aplicación del método de consenso (Cuesta Santos, 2010) con el uso de la Moda. Primero, se estableció la correlación con los indicadores de procesos teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de los procesos. Luego se procedió de manera semejante pero teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de la organización. Ambos se muestran en el Anexo 12.

En el proceso de servicios gastronómicos el nivel de incidencia clasificado como “baja” aparecen hacia: Costos y gastos, así como Compromiso (tres indicadores), Satisfacción laboral (cinco indicadores). Predominaron los clasificados como “alta”. Se destacan Quejas y Reclamaciones, Utilidad, Satisfacción del cliente, Idoneidad, con todos los indicadores. En los indicadores de la organización, el nivel de incidencia tuvo comportamiento similar al de los procesos.

Paso 11. Determinar la importancia relativa del indicador

A través de la utilización de método de experto de Kendall (Cuesta Santos, 2010) se logra establecer la importancia relativa de los indicadores. Los resultados se muestran en la tabla 3.4 de los anexos. Vale destacar que se reconocieron con alto grado de importancia aquellos indicadores de resultados que definen la razón de ser de este lugar entre los que están Contenido de trabajo (CT) y Costos y gastos (CG). El nivel de satisfacción del cliente (NSC), así como la ética profesional (EP) también son altamente reconocidos por parte de los expertos.

Etapa IV Desempeño del sistema de evaluación

En esta etapa se procedió a poner en práctica todo lo diseñado en la anterior. Se desarrolló la evaluación del desempeño registrándose toda la información que posteriormente sería la base de múltiples análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional.

Paso 12. Recopilar la información

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 9, según método, frecuencia y fuentes diseñadas.

Se revisaron los informes de los controles internos en la gestión de la organización, así como en los estudios comerciales sobre la competencia, el mercado y los proveedores. La información básica sobre evaluación la aportó el jefe inmediato y por otros criterios de referencia como el de los especialistas de las diferentes áreas y personal involucrado con dichas funciones del cargo como clientes internos, a partir de la aplicación de la técnica 360°. También se aplicaron las encuestas previstas para el cálculo de la satisfacción laboral y el grado de compromiso.

Paso 13. Evaluar el desempeño organizacional

Se realizó la evaluación de este desempeño, desde el CMI operativizado 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. Categorizar los indicadores

Según se comportaron los indicadores de la organización y los procesos, así se clasificaron los mismos en deficiente, aceptable y superior. La tabla 3.5 de los anexos muestra los resultados que se obtuvieron.

De la misma se concluyó que, de los 9 indicadores de la organización analizados para este proceso, 7 se categorizaron como aceptables y 2 como deficientes. Los clasificados en deficientes tienen una significación alta con el capital humano. En cuanto a los indicadores de procesos, 8 categorizaron como aceptables y 3 como deficientes. Estos últimos referidos a la variedad de servicios gastronómicos, la formación continua y la idoneidad demostrada.

Con estos resultados categorizados se procede a la evaluación de cada indicador de la organización y de los procesos.

Tarea 2. Evaluar el desempeño integral de la organización y los procesos

A través de las fórmulas para el cálculo del comportamiento de los indicadores de la organización y de los procesos, así como con el uso de técnicas para el consenso, se obtuvo la evaluación de ambos niveles. Para ello se tuvo en cuenta la importancia relativa de cada indicador y la evaluación otorgada a cada uno.

El resultado de la evaluación integral de la organización fue de aceptable, a pesar de haber tenido dos indicadores deficientes, pero estos no fueron los escogidos con mayor importancia dentro de los indicadores estratégicos de la organización; influyeron también, los valores obtenidos en los demás indicadores. Los resultados se muestran en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Resultados de la evaluación integral de la organización				
No	Indicadores de la organización	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación Integral
1	Utilidad (U)	Aceptable(3)	0.1921	0.5763
2	Costos y gastos (CG)	Aceptable(3)	0.1848	0.5544
3	Aseguramiento (A)	Aceptable(3)	0.1354	0.4062
4	Quejas y reclamaciones (QR)	Aceptable(3)	0.0270	0.081
5	Satisfacción del cliente (SC)	Aceptable(3)	0.1552	0.4656
6	Formación continua (FC)	Deficiente(1)	0.0616	0.0616
7	Satisfacción laboral (SL)	Aceptable(3)	0.0493	0.1479
8	Compromiso (C)	Aceptable(3)	0.0936	0.2808
9	Idoneidad demostrada (ID)	Deficiente(1)	0.1010	0.1010
$EIO = \sum_{i=1}^n (Irl_{oi} \times Evl_{oi})$				2.6748

Los resultados de la evaluación integral del proceso de servicios gastronómicos (expresados en la tabla 3.7) también muestran que fue aceptable. Los dos indicadores evaluados de deficiente no tienen una importancia relativa alta, aunque son causas para la mejora de los restantes indicadores donde el trabajador aplica sus conocimientos y manifiesta su idoneidad.

Tabla 3.7 Resultados de la evaluación integral del proceso de servicios gastronómicos				
No	Indicadores del proceso servicios gastronómicos	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación Integral
1	Utilidad (U)	Aceptable(3)	0.1582	0.4746
2	Costos y gastos (CG)	Aceptable(3)	0.1532	0.4596
3	Cantidad de servicios gastronómicos (CSG)	Aceptable(3)	0.1329	0.3987
4	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)	Aceptable(3)	0.1027	0.3081
5	Variedad del servicio gastronómico (VSG)	Deficiente(1)	0.0641	0.0641
6	Satisfacción del cliente (SC)	Aceptable(3)	0.1314	0.3942
7	Quejas y reclamaciones (QR)	Aceptable(3)	0.0168	0.0504
8	Formación continua (FC)	Deficiente(1)	0.0354	0.0354
9	Satisfacción laboral (SL)	Aceptable(3)	0.0387	0.1161
10	Compromiso (C)	Aceptable(3)	0.0724	0.2172
11	Idoneidad demostrada (ID)	Deficiente(1)	0.0942	0.0942
$EIP = \sum_{i=1}^n (Irl_{pi} \times Evl_{pi})$				2.6126

A pesar de los valores integrales alcanzados en el proceso de servicios gastronómicos y de la organización, el plan de medidas dirigido hacia la mejora debe ser conducente a trabajar sobre los factores clave que afectaron los indicadores evaluados de deficiente, para neutralizar su acción futura sobre los resultados generales a esperar. A continuación se valora en el nivel más operativo la incidencia del desempeño integral de la organización y del proceso.

Paso 14. Evaluar alineadamente a los trabajadores

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

Tarea 3. Ajustar los indicadores

Con la categorización y evaluación de los indicadores de los procesos, de la organización, así como el grado de correlación entre estos y los indicadores de conductas estratégicas establecidas en el cargo, se procedió a ajustar la evaluación de estos últimos. Para ello se utilizaron las acciones de ajustes que se establecen en la tabla 2.6 y el método Delphi para el consenso. Se valoraron, de forma general, aquellos indicadores que por sus resultados proponían cambios (disminuir o incrementar) a la evaluación inicial de los indicadores del cargo.

El ajuste se muestra en el anexo 13, al igual que su resumen. En el mismo se exponen los indicadores de procesos y de la organización que sugieren cambios en la categoría de evaluación. Partiendo de la evaluación dada inicialmente al indicador del cargo, según comportamiento de las conductas estratégicas, se analizaron las tendencias de ajuste recomendadas y se procedió a evaluar, finalmente, cada indicador del cargo.

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

Respecto a los indicadores de procesos predominó la tendencia a “mantener” la calificación de los indicadores del cargo. Se analizó en cuatro indicadores la sugerencia de cambio de la evaluación inicial (Contenido de trabajo, Nivel de satisfacción del cliente, Demostración práctica idiomática y Compromiso). La decisión fue mantener la calificación inicial de aceptable en el indicador Contenido de Trabajo, teniendo en cuenta que la Variedad de servicios gastronómicos se incumplió fundamentalmente por el aseguramiento de mercancías, aunque al trabajador se le advirtió la necesidad de lograr acciones de ventas de cenas, botellas de bebidas de alta demanda y rifas, que mejorarían este indicador.

A pesar de cinco indicadores del proceso (U, CSG, CLSG, QR, SC) sugerir incremento en la calificación inicial de deficiente en el indicador DPI, se le mantuvo esta evaluación pues el trabajador debe alcanzar el requisito de idioma que no lo tiene. En cambio se le mejora la

evaluación del indicador NSC por la influencia en los resultados de los indicadores U, CSG, CLSG, QR, SC. Las causas en el resultado del indicador NSC están fundamentalmente en la DPI, que afecta la comunicación. Al indicador Compromiso se le mantiene su evaluación inicial de aceptable por la proyección que muestra este trabajador para mejorar su desempeño y colaborar en su organización.

En cuanto a los indicadores de la organización, en dos casos se proponen cambios en la evaluación inicial: Incremento en el NSC (criterio que se asume junto a la valoración de los indicadores de procesos ya explicado) y en la DPI (no se asume este criterio por los elementos ya analizados en este indicador). Una vez obtenida la calificación ajustada de cada indicador del cargo se deben alinear estos valores a la evaluación final del trabajador.

Tarea 4. Alinear los indicadores

Según la evaluación ajustada de los indicadores del cargo otorgada en el paso anterior, así como la importancia relativa dada a cada uno de ellos, se obtiene la evaluación alineada del trabajador. En la tabla 3.8 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación final del trabajador.

Tabla 3.8 Resultados de la evaluación alineada del dependiente				
No	Indicadores del cargo	Evaluación ajustada	Importancia relativa	Evaluación alineada
1	Contenido de Trabajo (CT)	Aceptable (3)	0.2371	0.7113
2	Costos y gastos (CG)	Aceptable (3)	0.2253	0.6759
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Aceptable (3)	0.1660	0.4980
4	Demostración práctica idiomática (DPI)	Deficiente(1)	0.0395	0.0395
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Aceptable (3)	0.0830	0.2490
6	Ética profesional (EP)	Aceptable (3)	0.1542	0.4626
7	Compromiso (C)	Aceptable (3)	0.0949	0.2847
	$EAT = \sum_{i=1}^n (Irli \times Eali)$			2.9210

Según los valores otorgados le corresponde una evaluación alineada de aceptable (idóneo). No obstante de la calificación obtenida se conocen las brechas en las que debe trabajarse con el evaluado. El anexo 14 muestra el modelo de EDI que constituye el despliegue del cuadro de mando integral en el nivel operativo.

Resulta interesante ver de forma alineada la evaluación alcanzada en el área de este dependiente (Restauración 1); los demás que conforman este cargo, así como el proceso a que estos pertenecen; otros que influyen en este desempeño y la organización. Así se

pueden valorar las relaciones entre resultados y causas, expresadas a través de estos indicadores. La tabla 3.9 muestra estos resultados.

Tabla 3.9 Resultados obtenidos según niveles alineados al dependiente									
Área Restaurante 1		Dependientes del Área		Proceso Serv. Gastronómico		Proceso Logístico		Organización	
Indicad.	Evaluac.	Indicad.	Cant. trabajad. (Eval.)	Indicad.	Eval.	Indicad.	Evaluac.	Indicad.	Evaluac.
U	3	CT	5(1); 7(3);	U	3	A	1	U	3
CG	3	CG	5(1);6(3);1(5)	CG	3	GCI	3	CG	3
CSG	3	NSC	2(1);9(3);1(5)	CSG	3	INNOV	1	A	3
CLSG	3	DPI	4(1);5(3);3(5)	CLSG	3	SL	3	QR	3
VSG	1	DPS	3(1);7(3);2(5)	VSG	3	GST	3	SC	3
SC	3	EP	7(3); 5(5)	SC	3	CIG	3	FC	1
QR	3	C	2(1);7(3);3(5)	QR	3	FC	1	SL	3
FC	1			FC	1			C	3
SL	3			SL	3			ID	1
C	3			C	3				
ID	1			ID	1				
Evaluación:3 (Aceptable)		Total dependtes:12		Evaluación:3 (Aceptable)		Evaluación:1 (Deficiente)		Evaluación: 3 (Aceptable)	

En la misma se grafica un ejemplo de la incidencia, en el indicador del cargo CT, de otros indicadores como la VSG en el proceso; el Aseguramiento y la INNOV, en el proceso logístico; además de repercutir sobre la VSG en el Área al cual pertenece este cargo. Se pueden observar otras incidencias, pero se refleja una, con el objetivo de hacer más fácil su representación. No se puede obviar, en las relaciones entre los indicadores intangibles, la presencia de características distintas como el valor indirecto, por lo que su influencia puede llegar a la mayoría del resto de los indicadores. Lo que demuestra la alineación o correspondencia existente entre ellos.

Los trabajadores que conforman el área del trabajador evaluado muestran en los resultados que existen brechas en el cumplimiento del contenido del trabajo fundamentalmente en la partida Otros servicios a clientes, donde están las iniciativas para la obtención de ingresos por concepto de rifas, ventas de botellas, platos de la alta cocina, entre otras. Los CG deben ser mejorados a través del mejor servicio de la mesa buffet y los estándares de calidad previstos. Pero se alegan dificultades en el aseguramiento de mercancías para realizar otras ofertas al turista, aspecto que repercutió en el proceso logístico (en este proceso el indicador innovación comienza a tomar fuerza para la generación de iniciativas ante estas dificultades). A pesar de estas situaciones entre los procesos servicios gastronómicos y logística, la

organización mejora sus resultados con otros procesos como comercialización, alojamiento y animación.

Se debe trabajar en la impartición de los cursos planificados requeridos en la formación continua y en la idoneidad del personal que no cumple los requisitos del cargo, parcial o de forma completa para influir sobre los resultados en el indicador DPI y NSC.

En la figura 3.1 se muestra los indicadores de mayor influencia en los resultados a mejorar en estas áreas y procesos.

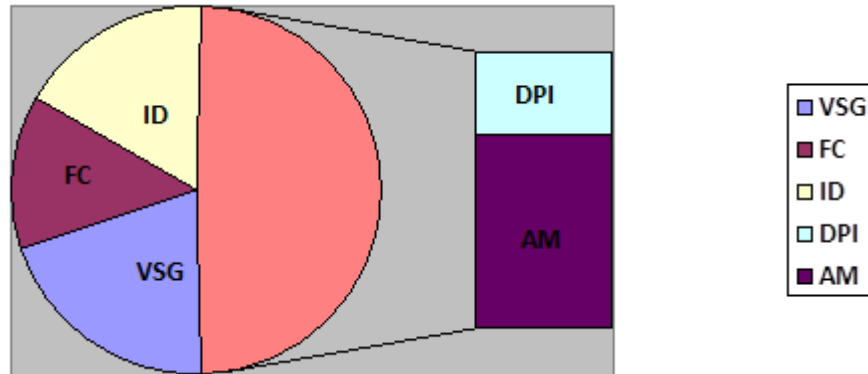


Figura 3.1 Indicadores de mayor influencia en los resultados del área y proceso de servicios gastronómicos

3.1.3 Fase III. Salida

En la misma se logró la integración interna y externa de la EDI, a los procesos de la GCH y hacia los demás procesos del hotel, profundizando en las causas del resultado de la evaluación y la interconexión multicausal de los mismos hacia los resultados generales esperados. A través de las dos etapas de esta fase, se reafirmaron los aspectos inhibidores del desempeño individual y organizacional. Se destacaron los factores clave del éxito, además de realizar un plan de mejora para la organización y para el propio proceso de la EDI.

Etapa V. Aprovechamiento de los resultados de la evaluación

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

Paso 15. Analizar el estado de las conductas estratégicas

Utilizando una variación de la matriz de atributos de Noda Hernández (2004), se construyó una propuesta a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la

importancia relativa de estos. En la figura. 3.2 se muestra el resultado. Deben atenderse los indicadores CT, CG y NSC, que pudieran cambiar su clasificación al estar fronterizos a los críticos, aunque pueden representar fortalezas, según la situación actual. Además, porque son los escogidos como de mayor importancia. La demostración práctica idiomática por su importancia y valor está en el cuadrante indiferente, pero como indicador causal, influye de forma significativa en el CCT, NSC, VSG, por ser invalidante de la gestión de ventas del dependiente para lograr el cumplimiento del plan en otros servicios a clientes.

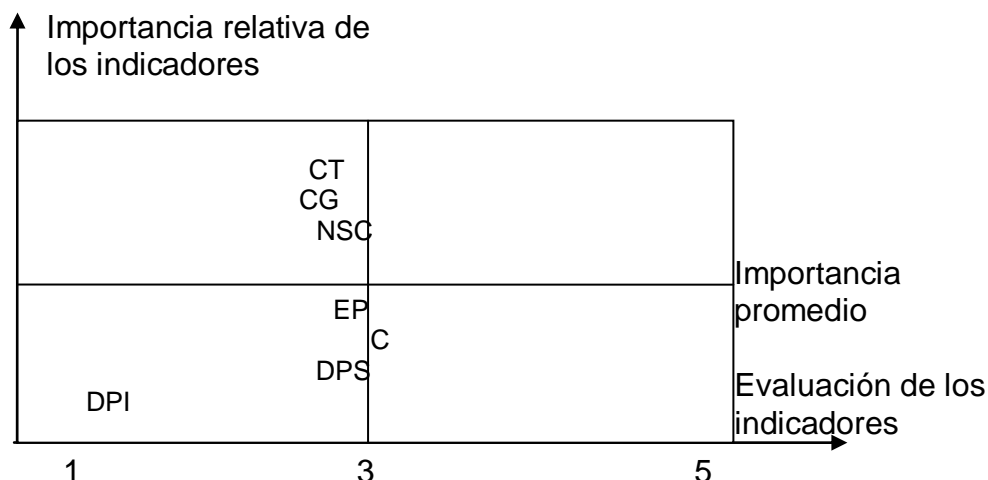


Figura 3.2 Resultado de la Matriz de atributos del dependiente de servicio gastronómico

Fuente: modificado de Noda Hernández (2004)

Paso 16. Analizar los factores inhibidores del desempeño

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

Tarea 5. Analizar el factor clave tener

Al evaluar en qué medida la existencia y condiciones técnico organizativas constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada, se comprobó con la aplicación del instrumento propuesto a los trabajadores que ocupan el cargo de dependiente, que:

$$IT = 0.35$$

Los encuestados consideraron que contaban con los medios necesarios en un 35%. Este índice se manifiesta deficiente ya que existen en la organización dificultades con el servicio al puesto de trabajo como la vajilla y cubertería característica del sitio, que influyen en una

adecuada mise in place. Además los insumos no siempre son entregados en el momento convenido, lo que limita las ofertas en el menú. También existe déficit en algunos medios de la mesa caliente, que limita la tenencia de ciertos platos atractivos al cliente y posibles para escogerlos y aumentar los ingresos. Es criterio del trabajador aquí mostrado que las inexistencias de adecuados licores o platos muy demandados como la langosta también le limitan su gestión de ventas.

Tarea 6. Analizar el estado motivacional y del saber

Se les aplicó a los trabajadores del área la encuesta de satisfacción laboral; y se comprobó, las insatisfacciones con las condiciones técnico organizativas y de aseguramiento, por insuficiencias con los medios de trabajo y los insumos para dar un servicio de excelencia. También consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo. Todos expresaron alta insatisfacción con la estimulación moral y material. Se reconoció el poco significado del salario y del sistema de pago respecto al trabajo realizado.

Además se mostró que la participación en la planificación de los objetivos de trabajo no era apreciado por los trabajadores. Los trabajadores consideraron que eran insuficientes las gestiones realizadas en los aspectos antes expresados. El ISL fue de un 74%. Por el valor obtenido (inferior al 75% por primera vez de aplicado el procedimiento) se califica de deficiente.

Además se determinó el índice del Saber en el trabajador analizado siendo de un 66 % por no tener el requisito del idioma para su cargo, elemento que se le refleja en su modelo de evaluación. En esta ocasión el índice fue dirigido a conocer si este trabajador posee los conocimientos requeridos por su cargo del total de requisitos de este tipo.

$$IS = \frac{2}{3} \times 100 = 66.6\%$$

Bajo la formación permanente o continua que exige el concepto de la organización que aprende resulta necesario priorizar acciones en esta dirección que estén influyendo en los resultados del trabajador (y de otros), así como de la organización.

Con la información obtenida relativa a las conductas estratégicas, su comportamiento, las condiciones técnico organizativas así como el resto de los elementos motivacionales y de la gestión del conocimiento, se está en condiciones de facilitar la información para que otros procesos de la GCH como el de recompensa, formación y el de sistema de trabajo diseñen

las acciones pertinentes con vistas a incrementar el desempeño de la organización, en general y de los trabajadores, en particular.

Paso 17. Realizar el programa de retroalimentación

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se realizó un programa de acciones que incluyó la información de la evaluación final de los trabajadores, la firma de las mismas en el modelo establecido, así como los elementos que se debían mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua, donde se valoró también los restantes procesos de la GCH y cómo podían vincularse los resultados hasta aquí abordados con cada conexión técnico organizativa de la misma. En el Anexo 15 se muestra el programa de información o retroalimentación ejecutado.

Estas últimas se medirán su cumplimiento una vez transcurrido el tiempo establecido para evaluarlas según plan diseñado, propuesto en el programa de retroalimentación o de información, el que será plan de trabajo sistemático del Director de Capital Humano y sus especialistas; con un nivel de seguimiento trimestral en el consejo de dirección.

En el anexo 16 se muestra las conexiones técnico organizativas diagnosticadas la primera vez y su cumplimiento luego de un año aplicado el procedimiento. Las mismas ofrecen la cantidad de elementos valorados de cada conexión y la cantidad de cargos que influyeron causalmente en su aparición. A su vez, se refleja las incidencias más significativas de estas conexiones respecto a los indicadores del desempeño en esta área de servicios gastronómicos.

El resultado mostró que la capacitación y desarrollo fue el factor que más incidió en los resultados de la EDI y a la vez, se trabajó. A esta le siguieron la organización del trabajo y la estimulación material y moral, las que no tuvieron el mismo nivel de cumplimiento por afectaciones con el aseguramiento y no lograr que las acciones de estimulación se consolidaran en ese primer año. Además por mantenerse las insatisfacciones de los trabajadores con el salario recibido. No obstante se trabajó en el diseño de un nuevo sistema de pago con beneficios a los trabajadores, que mejoró la situación respecto a este tema. También se percibió la disminución de las afectaciones salariales por idoneidad, derivado de la EDI. Su efecto positivo se hizo más notorio en el segundo año de la implantación.

También se analizó que existían brechas a cumplir en los requisitos de selección del personal motivado por el proceso de reordenamiento ejecutado en el Mintur. Esto trajo consigo que múltiples trabajadores no poseían los requisitos del cargo pero fueron priorizados en las

plazas existentes, razón que provocó insuficiencias en este sentido que no pudieron ser resueltas en este tiempo pues requerían de capacitación a un plazo mayor que un año; y en otros casos, no podían cumplirlo. Para estos últimos se diseñaron otras acciones formativas. El anexo 17 refleja las áreas, sus resultados y los factores causales aquí derivados en las conexiones técnico organizativas que atentan contra el resultado de las mismas. Además se muestran las acciones fundamentales que contribuyeron a su mejora.

Etapas VI. Mejora del proceso de evaluación del desempeño individual

Para profundizar en la calidad del proceso desarrollado se aplicaron los tres pasos considerados en esta etapa. Se midió el impacto del proceso en términos de cantidad de cargos evaluados, mejora producida en el desempeño de los cargos y satisfacción de los trabajadores con la evaluación además de la coherencia en la evaluación. Además se evaluó el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización. Por último se ejecutó un programa de mejora que permitió actuar sobre las brechas existentes para elevar el desempeño y su calidad.

Se compararon los resultados obtenidos en la primera aplicación del procedimiento y en cada año posterior a su utilización. A continuación los resultados de la primera aplicación.

Paso 18. Evaluar la calidad del proceso de evaluación del desempeño individual

Se calcularon los cuatro índices de forma indistinta. Según el resultado de cada uno de ellos, se pudo llegar a conclusiones.

Tarea 7. Determinar el índice de evaluación

IE=73%

El índice de evaluación se consideró deficiente, considerando el nivel de referencia como 75% (propuesto en el capítulo II). El mismo mostró la existencia de cargos que no se evaluaron por no tener el tiempo suficiente para la misma, según legislación y otros que no se encontraban laborando en el período por licencias de diferentes tipos.

Tarea 8. Determinar el índice de calidad en la evaluación

ICE=69%

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

Tarea 9. Determinar el índice de satisfacción con la evaluación

ISE=72%

Muy unido al índice anterior estuvo la satisfacción con la evaluación, donde los trabajadores encuestados fueron el 70% de los trabajadores evaluados. Estos manifestaron su inconformidad con la relación entre los resultados del trabajo en su cargo y la poca estimulación recibida, así como con las condiciones de trabajo, que no se tenía en cuenta en la misma. A pesar que se había comenzado con este nuevo sistema de evaluación, pero los efectos de la misma no estaban aún consolidados.

Tarea 10. Determinar el índice de coherencia en la evaluación

ICOE=81%

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

Paso 19. Evaluar los resultados en el proceso de evaluación del desempeño individual

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

Tarea 11. Determinar el índice de cumplimiento de objetivos

ICO=78%

Se encuestaron a todos los responsables de procesos, al consejo de dirección y al 70% de los trabajadores evaluados, estando representados más del 50% de todas las categorías ocupacionales. Este índice mostró los resultados obtenidos en la organización. Aunque se calificó de aceptable se apreció que los objetivos con mayores dificultades estuvieron relacionados con el coeficiente de formación continua y el coeficiente de idoneidad demostrada. Sus causas fueron relacionadas en la etapa anterior con las dificultades en el personal sin requisitos y los que demandaban formación completa o parcial. Además de los que tuvieron resultados no idóneos en sus evaluaciones.

Aunque se cumple el indicador Utilidad, tuvo afectaciones en procesos como servicios gastronómicos los ingresos por Otros servicios a clientes, que fue compensado con la Cantidad de servicios gastronómicos. El Aseguramiento material estuvo afectado por las Cuentas por cobrar y pagar, indicador que evaluó el proceso económico. Se demostró deficiencias en el trabajo de gestión en este proceso, razón por la cual se afectaron varios trabajadores en su evaluación con alta incidencia en el mismo. También se valoró el

incumplimiento de cursos de capacitación por parte de Formatur y dificultades en el manejo del proceso de selección del personal respecto a la OTET y la empresa. Estos aspectos se tuvieron presentes en los programas de mejora, por lo que fueron evaluados en etapas superiores.

Tarea 12. Determinar el índice de satisfacción del cliente

ISC=80%

Este indicador se consideró aceptable, según el valor alcanzado. Pero en la entidad por normativa de trabajo en el proceso de gestión de la calidad no debe tomar valores inferiores al 85%, por lo que se considera la presencia de una brecha de un 5%. En este período tuvo una alta influencia en el resultado de este índice la calidad del servicio y la temperatura de los alimentos. También la variedad de la oferta, expresado por clientes repitentes del lugar, así como la ausencia de nuevos servicios de animación y recreativos.

Cuando se realizó el análisis de estos aspectos en el proceso de servicios gastronómicos, se comprobó la incidencia de factores clave como condiciones técnico organizativas, satisfacción laboral e indicadores de conductas estratégicas como Compromiso y Ética profesional, respectivamente. Estos elementos incidieron de forma negativa en los resultados de este indicador.

Tarea 13. Determinar el índice de satisfacción laboral

ISL=74%

Tal como se expresó en la tarea 5, se comprobó que existe alta insatisfacción con la participación en la planificación de los objetivos de trabajo y con la estimulación moral y material. Se consideró dificultades con las condiciones técnico organizativas y de aseguramiento, por insuficiencias con los medios de trabajo y los insumos para dar un servicio de excelencia. También consideraron la existencia de barreras en la superación profesional por las características del régimen de trabajo. Los trabajadores consideraron que eran insuficientes las gestiones realizadas en los aspectos antes expresados. Por su valor obtenido se califica de deficiente.

Paso 20. Realizar el programa de mejora

Este plan lleva consigo las acciones fundamentales a realizar según los resultados vistos con la aplicación del procedimiento para su mejora gradual. En este caso estuvo dirigido a la revisión de indicadores de los procesos, las relaciones de ajustes en los diferentes cargos, la informatización del mismo, los diferentes pasos, tareas y retroalimentación.

La estructura de su diseño es similar al expresado en el anexo 14. Se desarrolla como trabajo más específico en el área de Capital Humano. Al ser un procedimiento sistemático, se derivan tareas para otros procesos, que se tendrán en cuenta en el plan de trabajo de la organización. Con las conexiones técnico organizativas se le da una integración al proceso de la GCH y se ubica en un punto de prioridad en la entidad.

Luego de efectuada esta primera aplicación del procedimiento se realizaron por varios meses y años mediciones de estos resultados para comprobar si ocurría la mejora gradual de los indicadores de calidad y resultados del proceso de EDI, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 3.10. Cualitativamente se le da un uso proactivo a la EDI, sirviendo de fuente comparativa y de mejora entre períodos.

Aparece un aumento de trabajadores evaluados con categoría de superior y aceptables. Este aspecto se aprecia en la calidad de la evaluación, lo que influye en la satisfacción con esta al percibirse más justa y coherente con el trabajo a realizar en el puesto, respecto a los procesos y la organización.

En la figura 3.3 se aprecia el comportamiento gráfico de estos resultados. De forma general todos los indicadores muestran mejoras. En una primera parte de la aplicación por la necesidad del cambio y expectativas que sentían ante la cultura del servicio en la organización, que por la aplicación total del propio procedimiento.

Avanzado el tiempo se comienza a palpar una nueva mirada de integración y enfoque sistémico, corroborando que se debía trabajar en las deficiencias detectadas que fueron causas de incumplimientos posteriores o de barrera para el logro de objetivos superiores como lo fue con el ISC, ISE, ISL, donde los indicadores de conductas estratégicas, de forma integrada, tuvieron su incidencia negativa.

Estas dieron un salto positivo ante la acción sobre indicadores de condiciones técnico organizativas, así como en el actuar sistémico de cada proceso en la organización como fue el de dirección y el de la calidad. Sobre estos elementos se trabajó, observándose los resultados posteriores. Así se aprecia el cambio ocurrido en los indicadores evaluados transcurrido más de tres años de aplicación, observando que en todos se lograron progresos sustanciales, validados con la aplicación de la prueba t de Student³⁶, ver la tabla 3.11.

³⁶ Se desarrolló un análisis de relaciones canónicas entre los indicadores de calidad e indicadores de resultados de la evaluación, encontrándose un R canónico de 0,825538 lo que evidencia que existe un alto grado de relación entre estas dos perspectivas.

Tabla 3.10 Resultados de los indicadores valorativos del proceso de evaluación del desempeño individual en varios años

Indicadores de calidad y de resultados	2013	2014	2015	2016
Índice de evaluación (IE)	73%	82%	89%	94%
Índice de calidad en la evaluación (ICE)	69%	75%	84%	87%
Índice de satisfacción con la evaluación (ISE)	72%	89%	90%	92%
Índice de coherencia en la evaluación (ICOE)	81%	85%	87%	89%
Índice de cumplimiento de objetivos (ICO)	78%	84%	89%	89%
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	82%	89%	92%	93%
Índice de satisfacción laboral (ISL)	74%	81%	89%	90%

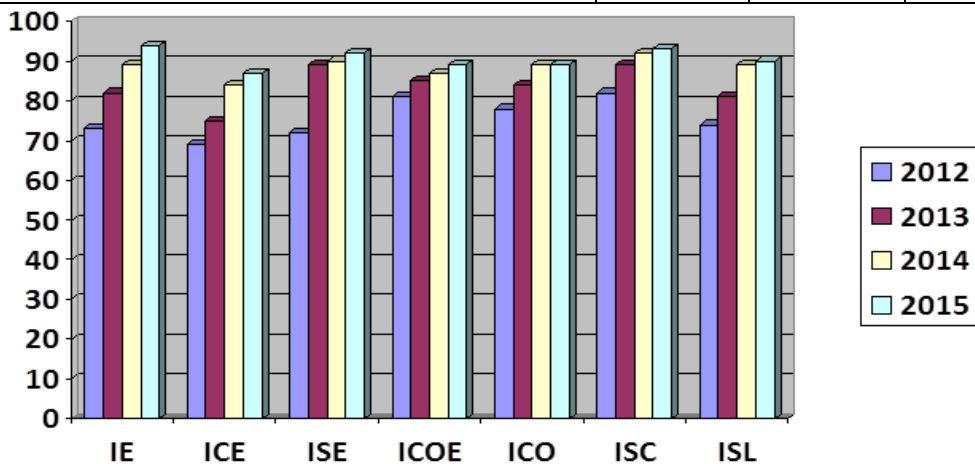


Figura 3.3 Comportamiento de los resultados en la aplicación del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca

Tabla 3.11 Resultados de la aplicación del procedimiento según la prueba t de Student

Indicadores	Xmedia		Diferencial	T	Error estándar
	Antes	Después			
IE (%)	73	94	21	(-4,516 ^{***})	4,71
ICE (%)	69	87	18	(-5,373 ^{**})	1,98
ISE (%)	72	92	20	(-4,571 ^{***})	4,16
ICOE (%)	81	89	8	(-3,372 [*])	2,14
ICO (%)	78	89	11	(-3,760 [*])	2,21
ISC (%)	82	93	11	(-3,450 [*])	2,01
ISL (%)	74	90	16	(-2,786 ^{**})	3,03

Fuente: Resumen de las salidas del paquete estadístico SPSS (Versión 22.0, 2014)

Leyenda: *: significativo; **: muy significativo; ***: muy altamente significativo

3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en otras organizaciones hoteleras

El procedimiento fue generalizado en 2 entidades hoteleras del territorio: el Hotel Playa Pesquero y el Hotel Pernik. Las causas que motivaron escogerlos fueron por la similitud de la operación turística al hotel Brisas Guardalavaca, los resultados económicos alcanzados y mejorar el tratamiento metodológico, así como de actuación hacia la EDI.

Fase I. Entrada

El desarrollo de esta fase resultó muy viable, pues en estas instalaciones se realizan estudios investigativos en el área del capital humano y de la dirección, por más de 8 años, además de constituir unidades docentes, lo que facilitó el trabajo en este tema. Se conformó el equipo de diseño, concentrando las acciones de formación fundamentalmente en lo relativo a los procesos, indicadores de condiciones, las relaciones entre estos y el enfoque sistémico, así como el uso del CMI. Posteriormente se dedicó espacio a la aplicación del método para la propia evaluación.

Etapas I. Preparación

Se crearon los comités de competencias y se capacitaron. La estabilidad del personal y su compromiso con la investigación fue fortaleza en ambos lugares para aplicar las demás fases y etapas. Se caracterizó ambas instalaciones valorando que:

El Hotel Playa Pesquero, perteneciente al grupo Gaviota, está situado en la costa norte a 51 Km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cinco estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, así como el contacto con la naturaleza. Es el de mayor nivel de ocupación y repitencia por parte del turista extranjero en esta región

El Hotel Pernik, perteneciente al grupo de turismo Islazul, se ubica en la zona urbana conocida como Nuevo Holguín, contrastando armónicamente su belleza y moderna arquitectura con la de otras instalaciones que le circundan. Es el primero de su tipo en todo el territorio de la provincia. Se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad y eventos. Se apoya en una tecnología de avanzada, donde el mejoramiento continuo y la competitividad son sus pilares. En ambas entidades se apreciaron situaciones similares con la caracterización de la EDI y la forma de ejecutarla. En el caso del hotel Playa Pesquero la legislación final la dictaba el MINFAR pero fue una atenuante importante para aplicar el procedimiento.

Etapas II. Contextualización estratégica

El análisis de la misión, la visión y los objetivos estratégicos se lograron de forma consensuada, se alinearon algunos indicadores intangibles, derivados del mapa estratégico.

La operativización del CMI como referencial y táctico demostró su fiabilidad como instrumento para generar los nexos causales entre los niveles directivos.

Fase II. Transformación

Esta fase desarrolló sus dos etapas de forma satisfactoria, siendo la segunda, la que ofreció mayores dificultades en el hotel Pernik, por resistencia al cambio en el área de alimentos y bebidas. Allí existieron dificultades con el método y estilo de dirección. Esta situación provocó atrasos y discusiones con los resultados de la EDI en una primera aplicación. Solución obtenida con el cambio de la jefatura.

Etapas III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual

En cada área fueron significativos los indicadores de conductas estratégicas que se trabajaron, según la contextualización de cada entidad. Por ejemplo en el hotel Playa Pesquero se destacan, a diferencia de los casos anteriormente presentados, para el dependiente de servicios gastronómicos el Cumplimiento del consumo per cápita de clientes, índice de costos y gastos, Resistencia física y a la presión, Apertura del servicio, Sentido de pertenencia y Ética profesional. Estos reflejan los valores, la cultura e identificación del trabajo con estos indicadores. Que de hecho, pueden variar si así lo entiende la entidad.

Etapas IV Desempeño del sistema de evaluación

El equipo de diseño desarrolló los procedimientos necesarios para implantar la evaluación del desempeño individual de acuerdo con las peculiaridades de las organizaciones objeto de estudio. Desde el mes de febrero del 2013 se han estado implantando en las organizaciones objetos de estudio los métodos de evaluación del desempeño que han derivado como resultado del desarrollo de la fase anterior. Se observó la integración entre la evaluación de los cargos, sus procesos y la organización.

Fase III. Salida

Estas dos etapas demostraron que los programas de información y el análisis de las conexiones técnico organizativas son dos factores clave para el éxito en este sistema de EDI.

Etapas V. Aprovechamiento de los resultados de la evaluación

A pesar del alto trabajo en el proceso de gestión de la dirección en estas instalaciones se pudieron detectar y solucionar múltiples causas que han estado incidiendo en el desempeño de la organización, en general y el individual, en particular. En esta ocasión las afectaciones relativas a la motivación y métodos de trabajo. El índice del saber mostró que las áreas con mayores dificultades cognitivas fueron alimentos y bebidas en el cargo de dependiente de servicios gastronómicos y recreación en el cargo de animador turístico. Las causas fueron

disímiles pero sobresalió el personal sin los requisitos de calificación en el cargo y no realización de los entrenamientos en el puesto de trabajo.

Etapas VI Mejora del proceso de EDI

En los tres años de aplicado el procedimiento se desarrolló una comparación del comportamiento de los indicadores establecidos para el control del proceso de evaluación del desempeño y se valoró la calidad del proceso desarrollado al respecto. Los mismos resultaron muy positivos, destacándose los índices de evaluación, calidad en la evaluación, y el de la satisfacción con la evaluación, por lo que se considera efectivo su aplicación. También se muestran mejorías en los resultados de la organización en general.

La tabla 3.12 muestra los mismos y la figura 3.4 muestra gráficamente la mejora de estos indicadores.

Se pudo observar que los resultados obtenidos en el hotel Playa Pesquero fueron superiores. En esta instalación se apreció mejor uso en: los métodos y estilos de dirección, aseguramiento y condiciones técnico organizativas. Aunque estaban necesitados de lograr mejoras. Según los diversos indicadores analizados antes y después de aplicado el procedimiento los resultados demuestran que los representativos de la perspectiva crecimiento y aprendizaje tuvieron importantes mejoras como ISL e ISE, entre otros, así como en la perspectiva del cliente (ISC).

Tabla 3.12 Resultados de la aplicación del procedimiento en organizaciones hoteleras				
Indicadores	Hotel Pernik		Hotel Playa Pesquero	
	Antes	Después	Antes	Después
IE (%)	97	100	98	100
ICE (%)	96	97	97	98
ISE (%)	93	96	94	97
ICOE (%)	92	94	92	96
ICO (%)	91	93	93	95
ISC(%)	95	95	95	97
ISL(%)	90	92	91	96

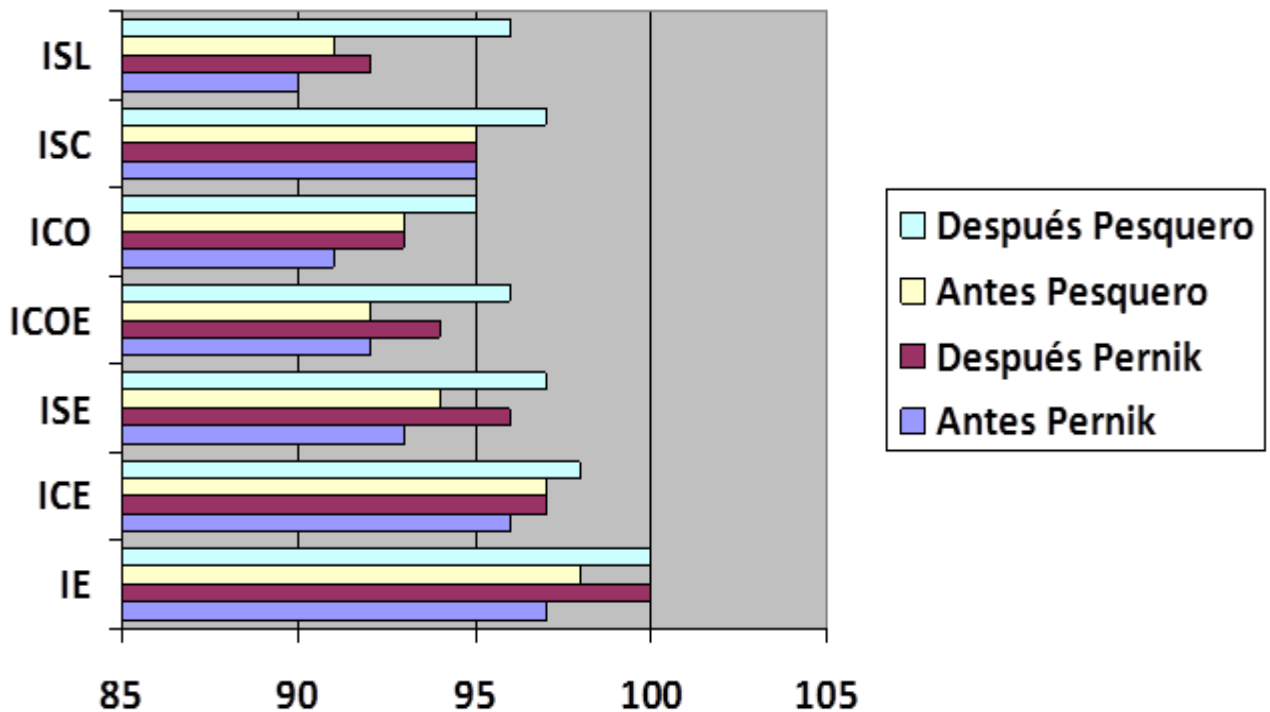


Figura 3.4 Comportamiento de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en organizaciones hoteleras

3.3 Aplicación del procedimiento propuesto en organizaciones extrahoteleras

El procedimiento fue generalizado en 3 entidades extrahoteleras del territorio: el Complejo Begonia, Centro Recreativo La Bolera y Complejo recreativo Salón 1720. Se tomaron estas instalaciones para la aplicación teniendo en cuenta que poseen similitud a los hoteles en los procesos clave que la sustentan: servicios gastronómicos y recreación. Además como parte interesada están diseñadas (entre otras acciones) para responder de forma directa a los hoteles (mejoran su efectividad) y sus turistas hospedados (lo satisfacen con otros servicios), a partir de las ofertas que brindan.

Fase I. Entrada

El desarrollo de esta fase resultó muy viable, pues en estas instalaciones se realizan estudios investigativos en el área del capital humano y de la dirección, por más de 3 años, lo que facilitó el trabajo en este tema. Además fueron instalaciones donde la investigadora laboró por más de 8 años y pudo constatar en el objeto práctico las predicciones teóricas elaboradas.

Etapas I. Preparación

Se conformó el comité de competencias, concentrando las acciones de formación fundamentalmente en lo relativo a los procesos, indicadores de la organización, las relaciones entre estos y el enfoque sistémico. Se hizo énfasis en las conductas estratégicas en los perfiles de cargos, así como al uso del CMI. Posteriormente a la aplicación del método para la propia evaluación. Se caracterizaron las áreas:

Complejo recreativo Salón 1720, entidad Extrahotelera del Grupo Palmares, ubicada en uno de los lados del parque principal de la ciudad holguinera. Esta posición lo convierte en un sitio especialmente favorecido durante festivales y eventos ya tradicionales como la Semana de la Cultura, la Fiesta Iberoamericana y las Romerías de Mayo. Posee un alto nivel de presencia del cliente internacional, vinculado a la mayoría de los paseos y excursiones que se dan en la ciudad. Está dedicada a ofrecer un servicio recreativo de excelencia con animación, presentación de talentos artísticos; combinado con un alto servicio gastronómico, único de su tipo. El Complejo Begonia, entidad Extrahotelera del Grupo Palmares, ubicada en el centro de la ciudad, en el casco histórico. La misma está diseñada para ofrecer servicio gastronómico y recreativo a clientes internacionales y nacionales.

El Centro Recreativo La Bolera, entidad Extrahotelera del Grupo Palmares, ubicada en la Calle Habana, en uno de los primeros parques de la ciudad holguinera. Posee un alto nivel de

presencia del cliente nacional e internacional. Está dedicada a ejecutar un servicio recreativo de excelencia con juegos de mesa, electrónicos y los bolos como atractivo fundamental.

La valoración actual de la EDI en cada instalación fue similar a la de los hoteles, y entre ellas. Sobresale el reconocimiento por parte de los jefes de no haber trabajado de forma armónica ni sistémica con este instrumento. Además de no valorarlo en los informes al consejo de dirección, aspecto en que esta investigadora trabajó desde los inicios en estas instalaciones desde su cargo como Directora de Capital Humano.

Etapa II. Contextualización estratégica

Fueron los objetivos estratégicos los que mayores dificultades confrontaron para su análisis en la instalación La Begonia. La causa fue el no entendimiento del mapa estratégico y sus nexos causales. Se logró entender los factores clave y las relaciones entre indicadores de resultados (objetivos estratégicos), guías (indicadores de procesos) y soluciones (indicadores del cargo basados en conductas estratégicas) según CMI.

Fase II. Transformación

Se produjo de forma dinámica y de fácil comprensión el diseño de los indicadores del cargo por conductas estratégicas. La experiencia de los tres jefes de estas áreas fue determinante para su definición y posterior seguimiento.

Etapa III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual

Vale señalar que en cada área fue significativo los indicadores de conductas estratégicas que se trabajaron, según la importancia y objeto de trabajo de cada entidad, por ejemplo las utilidades, el índice de costo por peso, los ingresos, ventas, atención al cliente, comunicación.

Etapa IV. Desempeño del sistema de evaluación

Desde el mes de enero del 2012 se han estado implantando en las organizaciones objetos de estudio los métodos de evaluación del desempeño que han derivado como resultado del desarrollo de la fase anterior. Los principales errores cometidos en la aplicación de la EDI estuvieron en el efecto de halo, aspecto que se redujo con la valoración de los niveles de incidencia de los indicadores del cargo con los indicadores de los procesos y los de la organización. El CMI sirvió de alineamiento sistémico en este tema.

Fase III. Salida

El desarrollo de esta fase en las instalaciones objeto de estudio permitió detectar y solucionar múltiples causas que han incidido en el desempeño de la organización, en general y del capital humano, en particular.

Etapa V. Aprovechamiento de los resultados

Las afectaciones relativa a la formación, motivación y disponibilidad de recursos fueron significativas, condicionado fundamentalmente por la falta de un mercado seguro, la existencia de restricciones de políticas comerciales y del propio proceso de optimización de la fuerza de trabajo llevado a cabo en estas entidades del MINTUR en enero del 2011, comenzado su conocimiento y discusión en el semestre anterior a este año señalado.

Etapa VI. Mejora del proceso de EDI

En los tres años de efectuada la aplicación de la tecnología se desarrolló una comparación del comportamiento de los indicadores establecidos para el control del proceso de evaluación del desempeño. Se procedió a valorar la calidad del proceso desarrollado al respecto. Estos resultados se muestran en la tabla 3.13 y en la figura 3.5. Todos los indicadores mostraron cambios importantes. Se destaca el resultado obtenido en el índice de satisfacción con la evaluación, la calidad de la evaluación y el cumplimiento de los objetivos.

El salón 1720 tuvo afectaciones en el cumplimiento de los objetivos del año 2014 al afectar su resultado en el valor agregado por no tenerse en cuenta en el presupuesto la nueva ley 116 del Código de trabajo sobre las vacaciones remuneradas. El personal responsable tuvo afectaciones en la evaluación del desempeño. En el transcurrir de la aplicación del procedimiento y con la obtención de sus resultados se utilizó la prueba t pareada³⁷ para confirmar los valores obtenidos. La misma demostró que todos los indicadores fueron significativos.

³⁷ Esta prueba busca los cambios ocurridos en todos los indicadores en forma de par, demostrando que fueron significativos el 100 % de estos a un nivel de 0.01 (99%).

Tabla 3.13 Resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en organizaciones extrahoteleras

Indicadores	La Bolera			La Begonia			Salón 1720		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
IE (%)	90	91	100	88	90	100	93	96	98
ICE (%)	91	95	98	87	89	95	90	90	93
ISE (%)	90	92	99	92	94	98	91	92	96
ICOE (%)	86	89	92	89	91	91	88	91	94
ICO (%)	90	94	97	89	92	94	91	92	91
ISC(%)	93	95	95	93	93	96	86	88	89
ISL(%)	85	85	89	90	91	93	88	89	92

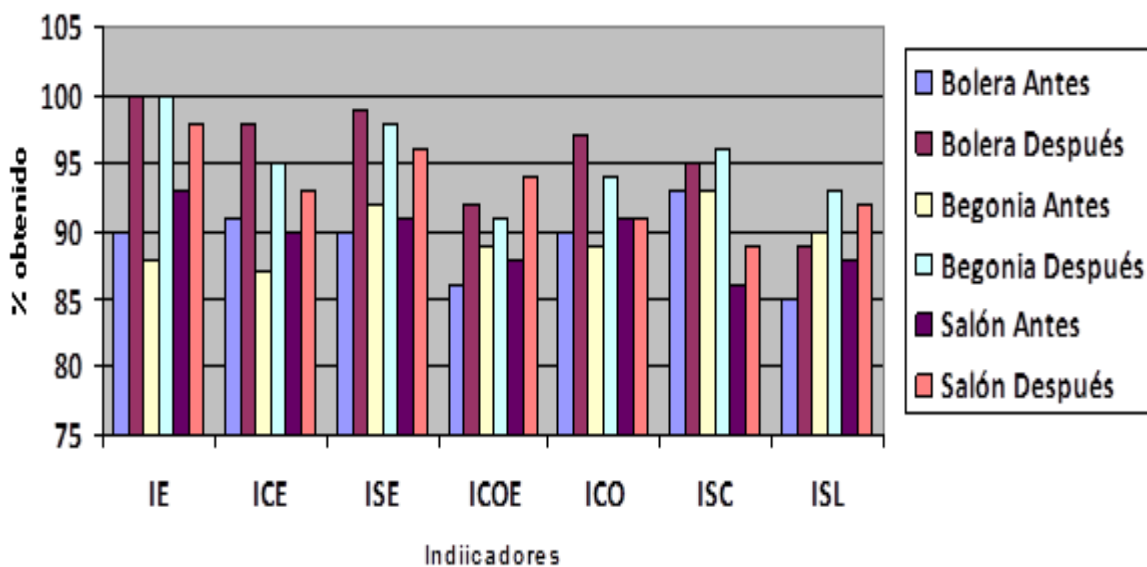


Figura 3.5 Comportamiento de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en instalaciones extrahoteleras

3.4 Valoración de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación de la tecnología en los objetos de estudio prácticos seleccionados

Los resultados de la aplicación de la tecnología en las entidades, indican que el referencial teórico del modelo, el procedimiento general y los procedimientos específicos propuestos en esta investigación son factibles de aplicación en las organizaciones de servicio estudiadas, evidenciándose así su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción. Esto se aprecia en lo referente al comportamiento ex-ante y ex-post del desempeño de las entidades, correspondiéndose con las tendencias modernas de la gestión del capital humano. Así se demuestra su actualidad teórico-práctica.

Además manifiestan una evidente consistencia lógica, son comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente. Son posibles de extender a otras entidades cubanas del sector turístico, con las correspondientes adecuaciones, manifestándose así su parsimonia, flexibilidad y perspectiva. Estos resultados también validan los distintos procesos analítico-deductivos contenidos en la estructura del modelo y procedimiento general. Derivado de la implantación del procedimiento se han obtenido como beneficios fundamentales los siguientes:

- Desarrollar los perfiles de competencias, siempre que las instalaciones lo requirieron, y los indicadores de conductas estratégicas, derivados de estas
- Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el desempeño individual, alineándolo con los resultados de los procesos y los objetivos estratégicos de la organización
- Profundizar en las causas que estaban limitando el desempeño de los trabajadores en las entidades objeto de estudio y en consecuencia diseñar acciones para su eliminación o atenuación de su efecto
- Evaluar el propio proceso de evaluación del desempeño individual y su impacto en la organización
- Facilitar el desarrollo de otros procesos de la gestión de capital humano como la formación, la estimulación, la selección y la planeación, entre otras conexiones técnico organizativas.
- Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde impere la motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción con la formación y desarrollo de las competencias individuales en función de los procesos y la organización

3.5 Conclusiones parciales

1. La aplicación integral del modelo y los procedimientos propuestos para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional en las entidades turísticas objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la GCH. Se demostró su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en la investigación.
2. El empleo del procedimiento general y los procedimientos específicos asociados en el objeto de estudio práctico, permitió desarrollar la evaluación del desempeño de los trabajadores con una mayor alineación a los resultados de los procesos y la organización. Se contribuyó al desarrollo de otros procesos de la GCH como la formación, la estimulación, la selección y la organización del trabajo, a través de las conexiones técnico organizativas.
3. El desarrollo de la etapa de aprovechamiento de los resultados permitió identificar las causas que estaban inhibiendo el desempeño de los trabajadores, diseñar e implantar acciones de perfeccionamiento en toda la entidad y en consecuencia obtener resultados favorables.
4. La adopción e implantación sistemática de la tecnología propuesta durante los años de investigación en organizaciones turísticas, ha proporcionado un importante grupo de beneficios tangibles e intangibles, evidenciándose una tendencia positiva en los indicadores que caracterizan la evaluación del desempeño individual, en particular y del servicio en general, lo que unido a los aspectos expuestos con anterioridad, han permitido confirmar la hipótesis general de investigación planteada.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arriba a las conclusiones generales siguientes:

1. En esta era de la optimización y eficacia de las personas, la evaluación del desempeño individual es un factor clave para la mejora de los resultados y el éxito organizacional.
2. Existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre la gestión de capital humano y la evaluación del desempeño individual. Sin embargo, resulta insuficiente y disperso su tratamiento metodológico. No se encontraron precedentes que las integren de forma coherente, a partir de las tendencias de la EDI.
3. La introducción de una concepción alineada en la EDI, que reconozca la interacción entre los cargos, los procesos y la organización, sobre la base de las conductas estratégicas en las competencias del cargo, otorga mayor coherencia a los resultados de la evaluación del desempeño.
4. El uso del CMI operativizado en sus tres niveles (estratégico, táctico y operativo), con el despliegue de indicadores intangibles del capital humano, profundiza en las causas que limitan el desempeño y ofrece mayor pertinencia a la información que resulta de este proceso evaluativo.
5. La aplicación integral del procedimiento propuesto en las organizaciones objeto de estudio, evidenció su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico para mejorar la gestión y su proceso actual de toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. 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.
2. Trabajar en el diseño de una herramienta informática que facilite: el procesamiento de la información, la toma oportuna de decisiones y la generalización de la tecnología propuesta.
3. Sugerir a la dirección provincial del sistema de turismo, evaluar la pertinencia de la tecnología para la evaluación del desempeño individual, en las demás organizaciones turísticas del territorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, E. (2013). Propuesta de un instrumento integral de evaluación de desempeño para los empleados del hotel Venetur Maremares, S.A. Mérida: Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos.
2. Acosta, J. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: Prentice Hall.
3. Aggarwal, A., & Mitra-Thakur, G.S. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
4. Alemán, Y. (2010). *Propuesta de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros*. (Tesis de maestría inédita), Cuba.
5. Álvarez-Santos, L. (2011). *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis de diploma inédita), Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
6. Álvarez-Santos, L. (2015). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín*. (Tesis de maestría inédita), Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Cuba.
7. Álvarez-Suárez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
8. Aranibar, M. (2016). El uso de los sistemas formales de evaluación y el feedback en las maquiladoras de baja californi. *Revista Global de Negocios*, 4(6), 1-20.
9. Armenteros-Acosta, M.C., Medina-Elizondo, M., Molina-Morejon, V.M., & Reyna-Garcia, G.M. (2014). Interacción en el sistema regional de innovación: estudio empírico de la innovación y colaboración en el contexto de región lagunera de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), 39-62.
10. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
11. Artola-Pimentel, M.L. (2002). *Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en el Tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.

12. Batista-Matamoros, C.R. (2016). Tecnología para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial. Cuba.
13. Beer, M. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos*. Madrid: Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
14. Besseyre des Horts, C. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
15. Browne, A. (2014). *Intervención de Gaston Alphonso Browne, primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM*. Paper presented at the V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana.
16. Burlton, F. (2012). Articulando estrategias, procesos y tecnología. *Qualitas Hodie*, 69(1), 14-20.
17. Byars-Lloyd, L., & Rue, W.L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby.
18. Cables Pérez, E., & Lamata, M.T. (2011). OWAs basados en una escala de razón. CAEPIA.
19. Cabrera-Ardanás, M. (2010). *Assessment Center. Fundamentos teóricos y aplicación para la evaluación del potencial de competencias* Paper presented at the Taller Precertificación Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
20. Canibe-Cruz, F. . (2014). *Análisis estratégico y diseño de un modelo teórico de los factores de éxito que dan valor a la planeación estratégica para el desarrollo y competitividad de las MIPYME en Coahuila, México*. (Tesis doctoral inédita), Universidad Autónoma de Coahuila, México.
21. Carballal del Rio, E. (2011). *Las estructuras colaborativas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
22. Carpio, J.A. (2005). Evaluación de desempeño. Retrieved septiembre, 2014, from <http://www.arearh.com>.
23. Castro-Ruz, R. (2011). Instrucción No. 1/2011 para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del poder popula. Cuba.
24. Colectivo de autores. (2013). *Integración de sistemas de Gestión*. La Habana: Editorial Cubaenergia.

25. Colectivo de autores. (2014). *Repositorio de Tesis de Doctorado de Ingeniería Industrial en el período de 1997-2013*. La Habana: Editora LOGICUBA.
26. Comas-Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
27. Comas-Rodríguez, R., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., & Sosa-Ibarra, T.I. (2013). *Propuesta metodológica para la formulación del problema científico*. Ingeniería Industrial, XXXIV(2).
28. Cuendias de Armas, J. (2013). *Manejo integrado de sistemas de gestión*. La Habana: Editorial Cubaenergía.
29. Cuesta-Santos, A. (2010a). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
30. Cuesta-Santos, A. (2010b). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3a ed.)*. La Habana: Editorial Félix Varela.
31. Cuesta-Santos, A. (2011). Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 300-311.
32. Cuesta-Santos, A. (2012a). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Fórum Empresarial*, 17(1), 1-30.
33. Cuesta-Santos, A. (2012b). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*(57), 84-96.
34. Cuesta-Santos, A. (2013). *Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo.
35. Cuesta-Santos, A. (2014a). *Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
36. Cuesta-Santos, A. (2014b). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. La Habana: Editorial Academia.
37. Cherubin, G. (2012). *Perceived Organizational Support and Engagement*. (Thesis of Master), Nyack College, New York.
38. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3a ed.)*. México: Editorial McGraw Hill.

39. Chih-Hsun, Ch., & Hui, L. (2010). Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
40. De Miguel-Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
41. De Queyroz-Yunez, S. (2005). *Modelo integrador de gestão de pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior*. (Tesis doctoral inédita), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis.
42. Decreto Ley 320. Modificativo del Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano (2014).
43. Decreto Ley 252. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (2013).
44. Decreto No. 326. De la modificación del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (2014).
45. Díaz-Méndez, V.E. (2010). *Políticas y estrategias de formación del personal administrativo de la Universidad Central de Venezuela*. Paper presented at the Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana.
46. Espino-Valdés, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de Campesinismo Popular soportado en una plataforma de cambio*. (Tesis doctoral inédita), Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, Cuba.
47. Espinosa-Moré, S. (2012). *Metodología para la evaluación integral del sistema empresa en Cuba*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" Cuba.
48. Faloh-Bejerano, R. (2013). Alcance del concepto de gestión integrada y sus móviles. *Revista Nueva Empresa*, 7(2), 6-11.
49. Funzy-Chimpolo, J.M. (2014). *Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.

50. García-Fenton, V. (2010). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cuba.
51. Gartner, A. (2013). Dirty data is a business problem, not an it problem. Retrieved 3 de marzo, 2013, from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=501733>.
52. Gilli, J. (2013). *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
53. Giner-Fillol, A., & Ripoll Feliu, V.M. (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Universo Contábil*, 7(2), 114-129.
54. Gruman, J. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21.
55. Gutiérrez-Broncano, S. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*(23), 129-147.
56. Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos (1 al 12)*. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
57. Hernández-Barrera, D. (2016). Competencias Directivas en el Sector Industrial: Medición del Desempeño en Empresas de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 1-28.
58. Hernández-Darias, I. (2011). *Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada del capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Rio y de la red Capital Humano*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "Jose A. Echevarría", Cuba.
59. Hernández-Junco, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
60. Hernández-Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.

61. Hernández-Nariño, A. (2013). Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. *Revista de Administração*, 48(4), 739-756.
62. Hernández, I. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-10.
63. Jo de Carvalho, J.N. (2011). *Tecnología para la valoración del trabajo mental en profesores de la Educación Superior. Caso Facultad de Derecho de Ipatinga, Brasil*. (Tesis doctoral inédita), Facultad de Derecho de Ipatinga, Brasil.
64. João Fernandes, D., Sotolongo Sánchez, M., Martínez Martínez, C.C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. *Ingeniería Industrial*. 37(2), 178-189.
65. Kaplan, R., & Norton, D. (2000a). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Paper presented at the GESTION 2000.
66. Kaplan, R., & Norton, D. (2000b). *Cuadro de Mando Integral*. Paper presented at the GESTION 2000.
67. Kaplan, R.S. (2006). *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press.
68. Kaplan, R.S. (2010). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*, 85(4), 1475-1477.
69. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
70. Korstanje, M. (2013). *Ciencia de la hospitalidad: un nuevo aporte epistémico para comprender el objeto del turismo* (pp. 100). Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1331/index.htm>.
71. Korstanje, M. (2015). Fronteras de la Investigación Turística: más allá de los límites del conocimiento. *Investigaciones Turísticas*(10), 260-263.
72. Ley No. 116. Código del Trabajo (2013).
73. Leyva Del Toro (2016). *¿Cómo alinear en el turismo la evaluación del desempeño individual a la organización?* 7º Taller Internacional de Hotelería y Turismo. III Convención Internacional de Estudios Turísticos. 10ª Conferencia de Ingeniería Industrial. Villa Clara. Cuba.

74. Leyva Del Toro (2016). *La evaluación del desempeño individual y su alineación en la organización*. Paper presented at the I Taller Territorial de Gestión del Capital Humano. Holguín. Cuba.
75. Leyva Del Toro (2016). *La evaluación del desempeño individual y la organizacional: una alineación con las competencias*. Paper presented at the Taller Provincial de Gestión Empresarial. Holguín. Cuba.
76. Leyva Del Toro (2016). *El compromiso directivo y la evaluación del desempeño individual*. Paper presented at the I Taller Provincial de Gestión de Capital Humano. Holguín. Cuba.
77. Leyva Del Toro, C., Bairán Salazar, T (2015). *Aplicación parcial del procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el cargo de cocinero del Hotel Brisas Guardalavaca*. Paper presented at the VII Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad".
78. Leyva Del Toro, C., Cuesta Santos, A., Pérez Campedsuñer, R. & De Miguel Guzmán, M. (2016). *Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín*. Paper presented at the Primer Simposio Nacional de Gestión Turística GESTUR'2016. Holguín. Cuba.
79. Leyva-Del Toro, C., Cuesta-Santos, A., & Pérez-Campedsuñer, R. (2016). *La evaluación integrada del desempeño individual: una experiencia en el hotel Brisas Guardalavaca*. Paper presented at the Primer Taller Nacional de Estudios de la Dirección, Holguín.
80. Leyva-Del Toro, C., & De Miguel-Guzmán, M. (2015). *Procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el Grupo Palmares Holguín*. Paper presented at the VII Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad", Holguín.
81. Leyva-Del Toro, C., & Pérez-Campedsuñer, R. (2013). *Modelo para la evaluación del desempeño individual por competencias*. Paper presented at the VI Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad", Holguín.
82. Leyva-Del Toro, C., & Pérez-Campedsuñer, R. (2015a). *La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones*. *Correo Científico Médico de Holguín*, 19(4), 741-751.
83. Leyva-Del Toro, C., & Pérez-Campedsuñer, R. (2015b). *Procedimiento para la evaluación del desempeño del capital humano basado en competencias*. Paper presented at the Tercer Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas.

84. Leyva-Del Toro, C., & Pérez-Campedsuñer, R. (2016). La organización, los procesos y la evaluación del desempeño individual. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177.
85. Leyva-Del Toro, C., & Pérez-Granado, T. (2015). *La evaluación del desempeño individual basado en competencias*. Paper presented at the Evento Provincial de Mujeres Economistas, Holguín.
86. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, VI Congreso del PCC (2011).
87. López-Núñez, F. (2008). *Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente, Cuba.
88. Llanes -Font, M (2015). *Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
89. Management Study Guide. (2016). Performance Appraisal Tools and Techniques. Privacy Policy.
90. Manene, L.M. (2010). Evaluación del desempeño en las organizaciones. Retrieved octubre, 2014, from <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones>.
91. Manjarrés, A. (2013). Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. *INGENIARE*, 8, 11-29.
92. *Manual Operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. (2015). Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, Universidad de Alicante.
93. Marrero-Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
94. Martín-Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral), Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Valladolid.

95. Martínez-Vivar, R. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el Municipio de Mayarí*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
96. Martínez, C. (1998). Concepto de evaluación del desempeño. Retrieved noviembre, 2014, from <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicologia-125-1evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html>.
97. Mediavilla Saldaña, L. (2014). The importance of technical service quality of activities in adventure tourism provided by companies in Spain, Italy and Costa Rica. *AGON International Journal of Sport Sciences*. 4(1), 6-18.
98. Medina-Elizondo, M. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 79-100.
99. Medina-León, A. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales. *ENFOQUETE*(2), 1-39.
100. Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos*(2).
101. Medina-León, A., Piloto-Fleitas, N., & Nogueira-Rivera, D. (2011). *Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de gestión en las organizaciones*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.
102. Mendling, J. (2013). Innovación y sistema de gestión integrados. Retrieved noviembre, 2015, from <http://www.mending.com/>.
103. Mendoza-Ramírez, L. (2016). Desempeño, capital humano y desastres naturales: estrategias para el sector artesanal. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 29-41.
104. Ministerio del Turismo. (2016). *Estrategia de desarrollo del MINTUR hasta el 2025*. Holguín: Delegación Holguín.
105. Monagas-Docasal, M. (2012). *El Capital Intelectual en las empresas hoteleras. Procedimiento para su medición*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

106. Montejo-Salazar, E. (2013). *Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en competencias Aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma*. (Tesis de maestría inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
107. Morales-Cartaya, A. (2006). *Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
108. Morales-Cartaya, A. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
109. NC 3000. (2007a). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.
110. NC 3001. (2007b). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.
111. NC 9001. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario.
112. Nieves-Julbe, A.F. (2010). *Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Clave del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
113. Noda-Hernández, M.E., & De Miguel-Guzmán, M. (2004). La Satisfacción del cliente interno, piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del sector metalúrgico. *Minería y Geología*, XX(3).
114. Nogueira-Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
115. Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
116. Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92-97.
117. Oficina Nacional de Inspección del Trabajo. (2012). Informe de trabajo sobre los resultados en inspecciones a empresas del turismo en la provincia Holguín. Holguín: ONIT.
118. Orellana-Alvarado, M. (2016). Intervención de María del Carmen Orellana Alvarado, Directora Comercial del MINTUR. In R. Alonso (Ed.), *Mesa Redonda*. La Habana: Mesa Redonda.

119. Organización Mundial del Turismo. (2015a). Panorama del turismo internacional. from www.unwto.org.
120. Organización Mundial del Turismo. (2015b). World tourism Barometer. Retrieved noviembre, 2014, from <http://mkt.unwto.org/highlights>.
121. Organización Mundial del Turismo. (2016). La Importancia del turismo. Retrieved 17 de marzo, 2016, from www.unwto.org.
122. Ortiz-Pérez, A. (2014). *Tecnología Para La Gestión Integrada de los procesos en Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
123. Pacheco-Espejel, A. (2014). *La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones*. Paper presented at the III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano, Porto Alegre y São Leopoldo.
124. Pacheco-Espejel, A. (2015). *El Alineamiento directivo: una opción para la gestión de las organizaciones cubanas*. Paper presented at the VII Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad", Holguín.
125. Pardillo-Báez, Y. (2013). *Modelo de Diseño de Nodos de Integración en las Cadenas de Suministro*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", Cuba.
126. Parra-Acosta, J. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Revista Cuaderno de Contabilidad*, 15(39), 725-743.
127. Parra-Villanueva, L. (2010). *Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", Cuba.
128. PCC. (2016). Conceptualización del modelo económico social y cubano de desarrollo socialista.
129. PCC. (2016). Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
130. Pérez-Betancourt, A. (2011). Evolución y estado de los sistemas de dirección empresarial en Cuba. *Revista Nueva Empresa*, 5(2), 1-3.
131. Pérez-Campaña, M. (2012). CMI: Sistema Informático para la aplicación del Cuadro de Mando Integral de la Universidad de Holguín. Holguín: Universidad de Holguín.

132. Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
133. Pérez-Carrillo, M.I. (2014). *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. (Tesis de diploma inédita), Universidad Militar Nueva Granada, Washington, D.C.
134. Pérez-Contino, T. (2011). *Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto*. (Tesis doctoral inédita), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba.
135. Pérez-Vallejo, L.M. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras* (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
136. Prieto-Lozano, A. (2014). *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. Paper presented at the Diplomado en gerencia del talento humano, Programa de administración de empresas, Washington, D.C.
137. Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3a ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
138. Reichert, M. (2012). Gestión integrada e innovación tecnológica. Retrieved noviembre, 2014, from <http://www.uni-ulm.de/en/in/institute-of-databases-and-information-systems/staff/manfred-reichert.html>.
139. Resolución 8. Reglamento general sobre relaciones laborales (2005).
140. Resolución No. 21. Evaluación del Desempeño Laboral (2007).
141. Resolución No. 34. Particularidades para cumplir en las entidades de los sistemas presupuestado y empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (2015).
142. Resolución No. 45. Reglamento del sistema de evaluación de los trabajadores de la rama artística (2014).
143. Resolución No. 60. Normas del Sistema de Control Interno (2011).
144. Resolución No. 160. Metodología para la evaluación de los resultados del trabajo del personal docente (2014).
145. Rodríguez-González, I. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 188-199.

146. Ronda-Pupo, G. A. (2016). Knowledge Map of Latin American Research on Management: Trends and Future Advancement. *Social Science Information/Information sur les Sciences Sociales*, 55(1), 1-25.
147. Ronda-Pupo, G., & Martín-Guerra, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33, 162-188. doi: 10.1002/smj.948.
148. Ronda-Pupo, G. A. (2015a). Does the Centrality Degree of Latin American Countries Predict their Citation Based Performance on Management Research? *International Journal of Information Science and Management*, 13(2), 1-10.
149. Ronda-Pupo, G. A. (2015b). Growth and Consolidation of Strategic Management Research: Insights for Future Development of Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 155-169.
150. Ronda-Pupo, G. A., Díaz-Contreras, C., Ronda-Velázquez, G., & Ronda-Pupo, J. C. (2015). The role of academic collaboration in the impact of Latin-American research on management. *Scientometrics*, 102(2), 1435–1454.
151. Salas-Perea, S. (2013). El currículo de formación de especialistas médicos basado en competencias laborales. *Revista Educación Médica Superior*, 27(3), 262-274.
152. Sales, M. (2014). Evaluación del desempeño. Retrieved noviembre, 2014, from <http://www.gestiopolis.com/>.
153. Sánchez-Augier, L. (2009). *Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Holguín: Universidad de Holguín.
154. Sánchez-Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
155. Sánchez-Torres, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio del restaurante “El encuentro” de la ciudad de Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas. *Revista In Crescendo*, 2(2), 118-130.
156. Sandoval, F. (2015). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
157. Santana-Núñez, J. (2012). Sistema de gestión integrada. La innovación. *Revista Nueva Empresa*, 7(2), 26-31.

158. Serna-Gómez, H. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 9-28.
159. Silva-Peralta, Y. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. *Revista Pasos*, 8(1), 13-30.
160. Smith, H. (2012). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 20(4), 401-500.
161. Soltura-Laseria, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Cuba.
162. Soltura, A., & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, XXIX(1), 52-56.
163. Sotolongo-Sánchez, M. (2005). *Procedimientos para la Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras*. (Tesis doctoral inédita), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
164. Stable-Rodríguez, Y. (2012). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Cuba.
165. Strack, R., Caye, J.M., Bhalla, V. , Tollman, P., von der Linden, C., Haen, P., & Quirós, H. (2012). Creating People Advantage 2012. Mastering HR Challenges in a Two-Speed World. Retrieved noviembre, 2014, from https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_leadership_creating_people_advantage_2012/.
166. The Boston Consulting Group. (2012). *Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges in a Two-Speed World)*, Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
167. The Boston Consulting Group. (2010). *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*. Retrieved noviembre, 2014, from www.bcg.de/documents/file61338.pdf.

168. The Boston Consulting Group. (2008). *Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo)* Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
169. Umeshwar, R. (2011). *Magic Quadrant for Business Process Management Suites*. Retrieved noviembre, 2014, from <http://www.softwareag.com/corporate/images/software%20AG%20Articl3>.
170. Valdés-Padrón, M. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(1), 48-57.
171. Valencia-Flores, C. (2015). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano. *Universidad y Sociedad*, 7(1), 33-42.
172. Varela-Izquierdo, N. (2001). *Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Cuba.
173. Vargas, T. (2013). *Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende*. (Tesis doctoral inédita), Universidad de La Habana, Facultad de Economía, Cuba.
174. Velázquez-Zaldívar, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
175. Venclová, K. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20-36.
176. Vilariño-Corella, C. (2013). *La estrategia empresarial*. La Habana: Editora Universitaria.
177. Vishnu, S., & Gupta, V. K. (2014). Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 83-99.
178. Wah, S. K., Chang, K. H., & Wu, W. Y. (2011). Charting intellectual capital performance of the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 249-276.
179. Werther, W., & Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5a ed.). México: McGraw. Hill.
180. Zapmeta. (2016). Writing performance appraisals. Employee performance Reviews- Results & answers at Zap Meta.

181. Zapmeta. (2016). 360 feedback On-line. Helping Performance Management reviews.

182. Zermeño-Casas, L. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.

ANEXOS

Tabla 1.1 Grupos de variables presentes en los conceptos de evaluación del desempeño individual

Autores	Clasificación de la acción	Acción	Objeto de la acción	Cualidades de la acción	Objetivos de la acción	Marco de referencia	Sujeto de la acción
Harper y Lynch, 1992	Técnica procedimiento	Apreciar	El rendimiento de los empleados de una organización	Forma más sistemática y objetiva posible	La planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización	Sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales	No refiere
Puchol, 1995	Procedimiento	Expresión de juicios	Personal de una empresa	Continuo, sistemático orgánico y en cascada	Sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios	Juicios sobre trabajo habitual	Jefes y colaboradores
Byars y Rue, 1996	Proceso	Determinar comunicar	Empleados. Forma en que están desempeñando su trabajo	No refiere	Elaborar planes de mejora	No refiere	Jefe
Carlos Martínez, 1998	Proceso	Medir	Grado en que el trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo que desempeña, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos	No establece	No establece	Objetivos	No refiere
Alberto Carpio, 2000	Proceso	Valorar	El rendimiento laboral de un colaborador	No establece	No establece	Rendimiento laboral	Jefe
Patricia Molina, 2000	Proceso	Estimar	El rendimiento global del empleado	No establece	No establece	Rendimiento global	No refiere
Arturo Pontifes, 2001	Procedimiento	Valorar o estimar	El rendimiento o gestión de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro	Sistematizada y formal	No establece	Rendimiento	No refiere

Tabla 1.1 Grupos de variables presentes en los conceptos de evaluación del desempeño individual. (Continuación...)

Autores	Clasificación de la acción	Acción	Objeto de la acción	Cualidades de la acción	Objetivos de la acción	Marco de referencia	Sujeto de la acción
Varela Izquierdo 2001	Proceso	Asignar un valor Medir	Actuación de un empleado El grado en que cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña, y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos	No establece	Facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados	Objetivos, recursos	No refiere
Werther y Davis, 2001	Proceso	Estimar	El rendimiento global del empleado	No establece	No establece	Rendimiento global	No refiere
Jorge Acosta, 2002	Sistema Proceso	Mide Estimar	El desarrollo del empleado en su puesto y su potencial de desarrollo El rendimiento global del empleado	No establece	Estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de la persona	Cualidades	No refiere
Serguei A. Martín, 2002	Subsistemas de la GRH Instrumento	No establece	No establece	Altamente productivo	No establece	No establece	No refiere
Chiavenato, 2004	Sistema Proceso	Apreciación, Estimar o juzgar	Desempeño del individuo en el cargo potencial de desarrollo El valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona	No establece	No establece	Cualidades, status	Jefe
Giraldo Henao, 2004	Proceso	evaluar	comportamiento y logros individuales y colectivos	No establece	evaluar el comportamiento	Ctcas personales	No
Cuesta Santos, 2005	Proceso o Actividad clave de la GRH Procedimiento	Valorar	El rendimiento o desempeño de los empleados de la organización	Sistemática y objetiva	rendimiento o desempeño	No define	Jefe y colaboradores

Tabla 1.1 Grupos de variables presentes en los conceptos de evaluación del desempeño individual. (Continuación...)

Autores	Clasificación de la acción	Acción	Objeto de la acción	Cualidades de la acción	Objetivos de la acción	Marco de referencia	Sujeto de la acción
MTSS Resolución 8, 2005	No establece	Medición	Actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral	Sistemática	Para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales.	Identifica los problemas del personal es la base	Jefe inmediato
MINTUR Resolución 58, 2006	Proceso	Medición	La actividad laboral que realizan los trabajadores durante un periodo determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización	Sistemática	Para potencial desarrollo	No establece	Jefe inmediato
Morales Cartaya 2006	Proceso	Medición	El grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades.	Sistemática	Es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo	Idoneidad, competencia y resultados	Jefe inmediato
NC 3000, 2007	Proceso	Medición	El grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades.	Sistemática, continuo y periódico	Es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo	Idoneidad, competencia y resultados. Considera. Niveles de desempeño estratégicos	Jefe inmediato
MTSS Resolución 21, 2007	Proceso	Medición	Según NC 3000	Sistemática, continuo y periódico	Es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo	Idoneidad, competencia y resultados.	Jefe inmediato
Decreto 281, 2007	Actividad	Medición	No define	Sistemática, continuo	Repercute sobre la permanencia, promoción, formación	sus fortalezas, posibilidades y capacidades	No
Sánchez Augier, 2009	Proceso	Valoración	Las competencias	Sistemática	No refiere	competencias establecidas y objetivos del cargo, el proceso y la organización	Jefe inmediato
Chiavenato , 2009	No refiere	Valoración	Actuación y competencias	Sistemática	Aportación que hace al negocio de la organización.	valor, la excelencia y las competencias	No refiere

Tabla 1.1 Grupos de variables presentes en los conceptos de evaluación del desempeño individual. (Continuación...)

Autores	Clasificación de la acción	Acción	Objeto de la acción	Cualidades de la acción	Objetivos de la acción	Marco de referencia	Sujeto de la acción
Manene, 2010	Proceso	análisis	personas	Sistemático y periódico	No refiere	Funciones en la organización	No refiere
Acosta E, 2013	Proceso o técnica	Conocer o valorar	Potencial humano	No refiere	necesidades de formación e implementar sistemas de motivación y capacitación	potencial humano	No refiere
Manjarrés, 2013	Procedimiento	Califica	empleado	No refiere	No refiere	Actuación conocimiento y desempeño del empleado.	No refiere
Asamblea Nacional Ley 116, 2014	No refiere	No refiere	Realización del trabajo	No refiere	No refiere	normas de conducta	Empleador autoridad facultada
Consejo de Ministros Decreto 326, Res 45, 2014	No refiere	Valoración	Trabajo artístico	No refiere	Determinar la profesionalización de las unidades artísticas.	definir la idoneidad	No refiere
Consejo de Ministros Dec. 326, Resolución 160, 2014	Proceso	No refiere	No refiere	ininterrumpido	Educación y corrección de los evaluados en su trabajo.	No refiere	No refiere
Cuesta Santos, 2014:	Proceso	Medición	El grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades.	Sistemática, continuo y periódico	Es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo	Idoneidad, competencia y resultados	Jefe inmediato
Prieto Lozano, 2014:	No refiere	No refiere	Las competencias	No refiere	establecer políticas de mejoramiento del desempeño profesional de los colaboradores	Visión de Objetivos estratégicos	Colaboradores

Fuente: Modificado de Sánchez Augier, 2009

Tabla 1.2 Enfoques de evaluación del desempeño individual

Autores	Sistematización	Responsabilidad	Método propuesto	Mejora	Competencia	Vínculo c/ subsistemas de la GCH	Considera varias fuentes de información	Vínculos c/ subsistemas organización	Sector
MTSS, 1998	variable	Variable	no definido	no	No	si	no	no	Variado
Varela Izquierdo 2001	mensual	Jefe inmediato	escala gráfica	indicadores para ctrol c/ auditorias	No	si	no	si	hotelero
Acosta, 2002	no definida	No definida	variados	no	no	si	si	no	hotelero
Martin, 2002	variable	Jefe inmediato	variados	no	No	si	no	no	Variado
Woods, 2002	variable	Compartida	variados	propone acciones	no	si	si	si	Variado
Chiavenato, 2004	no definida	Compartida	variados	reconoce errores	no	si	si	si	Variado
Cuesta Santos 2005	variable	Jefe inmediato	variados	reconoce errores	si	si	si	si	Variado
MTSS, 2005	variable	variable	no definido	no	no	si	no	no	Variado
Mintur 2006	mensual	Variable	escala numérica	no	no	si	si	no	turístico
NC:3000, 2007	No definida	Jefe inmediato	No definido	propone acciones	Sí	sí	sí	sí	variados
Sánchez Augier, 2009	mensual	Jefe inmediato	Lógica difusa	propone acciones	si	si	si	si	hotelero
Cuesta Santos 2010, 2014	variables	Variable	Incidentes críticos	Si	si	si	si	si	Variado
Decreto 326, Resolución 160 y 66 2014	variable	Jefe inmediato	Escala cualitativa	No	No	no	si	no	Educación

Tabla 2.3 Perfil del cargo por competencias y conductas estratégicas

Denominación del cargo:			Fecha de ejecución:
Proceso al cual pertenece:			
Dependencia jerárquica:			
Categoría ocupacional:	Grupo escala:	Salario:	Pago adicional:
Misión del cargo o puesto:			
Medios materiales y herramientas utilizadas			
Funciones y Tareas incluidas en el cargo			
1. 2.			
Requisitos para el cargo			
Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo o con curso de habilitación. Demostración práctica del conocimiento idiomático requerido para el puesto de trabajo.			
Anexos			
Objetivos estratégicos organizacionales hasta (período o fecha) a los que tributa el cargo :			
Competencias del cargo		Definición e Indicadores (conductas estratégicas)	
1. Competencia 1		Conceptualización del indicador que proyectará las conductas estratégicas	
n. Competencia n			
Realizado por: _____		Firma: _____	
Revisado por: _____		Firma: _____	
Aprobado por: _____		Firma: _____	
		Fecha: _____	
		Fecha: _____	
		Fecha: _____	

Tabla 3.1 Cuadro de Mando Integral a nivel Estratégico Hotel Brisas Guardalavaca

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Valor de referencia (%)	Metas anuales		
				2013	2014	2015
Económica	Objetivo 1	Utilidad (U)	100	102	107	110
	Objetivo 1	Costos y gastos	100	99	98	99
Proceso	Objetivo 2	Disponibilidad habitacional (DH)	100	70	80	95
	Objetivo 3	Nivel de ocupación (NO)	100	80	85	95
	Objetivo 1, 2 y3	Aseguramiento (A)	0%	0,08	0,06	0,02
Cliente externo	Objetivo 6	Satisfacción del cliente (SC)	100	80	90	95
	Objetivo 6	Quejas y reclamaciones (QR)	90	89	88	85
Cliente interno	Objetivo 5	Formación continua (FC)	100	60	80	90
	Objetivo 5	Satisfacción laboral (SL)	90	70	80	90
	Objetivo 4	Compromiso (C)	100	80	85	95
	Objetivo 7	Idoneidad demostrada (ID)	100	75	85	100

Tabla 3.2 Cuadro de Mando Integral operativizado en el nivel táctico. Proceso de Servicios Gastronómicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores procesos	Valor de referencia (%)	Metas anuales		
				2013	2014	2015
Económica	Objetivo 1	Utilidad (U)	100	102	107	110
	Objetivo 1	Costos y gastos (CG)	100	99	98%	99%
Proceso	Objetivo 1 y 6	Cantidad de servicios gastronómicos (CSG)	100	101	102	103
	Objetivo 1 y 6	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)	100	100	100	100
	Objetivo 1 y 6	Variedad del servicio gastronómico (VSG)	100	102	103	104
Cliente externo	Objetivo 6	Satisfacción del cliente (SC)	100	85	90	95
	Objetivo 6	Quejas y reclamaciones (QR)	90	89	88	85
Cliente interno	Objetivo 5	Formación continua (FC)	100	60	80	90
	Objetivo 5	Satisfacción laboral (SL)	90	70	80	90
	Objetivo 4	Compromiso (C)	100	80	85	95
	Objetivo 7	Idoneidad demostrada (ID)	100	75	85	100

Tabla 3.3 Mecanismo para recopilar información sobre indicadores.

Nr.	Indicadores de competencias	Fuentes	Frecuencia
1	Contenido de Trabajo (CT)	Técnica 360º,	Mensual
2	Costos y gastos (CG)	Registro económico, Téc 360º	Mensual
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Libro de clientes, encuestas	Mensual
4	Demostración práctica idiomática (DPI)	Técnica 360º	Mensual
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Técnica 360º	Mensual
6	Ética profesional (EP)	Técnica 360º	Mensual
7	Compromiso (C)	Encuesta, Técnica 360º	Semestral

Nr.	Indicadores de proceso	Fuentes	Frecuencia
1	Utilidad (U)	Registro económico, Técnica 360º	Mensual
2	Costos y gastos (CG)	Registro económico, Técnica 360º	Mensual
3	Cantidad de servicios gastronómicos (CSG)	Registro económico, técnica 360º	Mensual
4	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)	Técnica 360º, encuesta	Mensual
5	Variedad del servicio gastronómico (VSG)	Técnica 360º	Mensual
6	Satisfacción del cliente (SC)	Técnica 360º, Libro de clientes, encuesta	Mensual
7	Quejas y reclamaciones (QR)	Libro de clientes, Técnica 360º	Mensual
8	Formación continua (FC)	Técnica 360º, Registro Capital humano	Trimestral
9	Satisfacción laboral (SL)	Técnica 360º, encuesta	Trimestral
10	Compromiso (C)	Técnica 360º, encuesta	Trimestral
11	Idoneidad demostrada (ID)	Registro capital humano, técnica 360º	Trimestral

Nr.	Indicadores de organización	Fuentes	Frecuencia
1	Utilidad (U)	Registro económico, Técnica 360º	Mensual
2	Costos y gastos (CG)	Registro económico, Técnica 360º	Mensual
3	Aseguramiento (A)	Técnica 360º, encuesta	Mensual
4	Quejas y reclamaciones (QR)	Técnica 360º, Libro de clientes, encuesta	Mensual
5	Coficiente de satisfacción del cliente (CSC)	Libro de clientes, Técnica 360º	Mensual
6	Formación continua (FC)	Técnica 360º, Registro Capital humano	Trimestral
7	Satisfacción laboral (SL)	Técnica 360º, encuesta	Trimestral
8	Compromiso (C)	Técnica 360º, encuesta	Trimestral
9	Idoneidad demostrada (ID)	Registro capital humano, técnica 360º	Trimestral

Tabla 3.4 Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo

Nr.	Indicadores de competencias	Definición	Importancia relativa
1	Contenido de Trabajo (CT)	Realizar la cantidad de trabajo plan en el tiempo estipulado	0.2371
2	Costos y gastos (CG)	Cumplir con las normas establecidas de pércapita cliente y consumo de materiales	0.2253
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Grado en que satisface al cliente con la ejecución de un servicio de calidad	0.1660
4	Demostración práctica idiomática (DPI)	Nivel de dominio del (de los) idioma (s) requerido (s), expresado en su actuar con el cliente	0.0395
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Nivel de rapidez, resistencia física y a la presión, demostrado en la prestación del servicio	0.0830
6	Ética profesional (EP)	Nivel en que expresa conocimientos en el servicio: atención al cliente (comunicación, buen trato, cortesía), dominio de normas organización del puesto, control de medios,	0.1542
7	Compromiso (C)	Nivel de orientación al sentido de pertenencia, con su disciplina, cuidado de la propiedad social honestidad, responsabilidad, colaborador	0.0949
			1.00

3.5 Tablas de evaluación del desempeño organizacional. Homologación de resultados

No	Indicadores de la organización	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Utilidad (U)	102%	103%	Aceptable
2	Costos y gastos (CG)	99	99	Aceptable
3	Aseguramiento (A)	0,08	0.09	Aceptable
4	Quejas y reclamaciones (QR)	89	90%	Aceptable
5	Satisfacción del cliente (CSC)	85%	80%	Aceptable
6	Formación continua (FC)	60%	54%	Deficiente
7	Satisfacción laboral (SL)	70%	70%	Aceptable
8	Compromiso (C)	80%	79%	Aceptable
9	Idoneidad demostrada (ID)	90%	84%	Deficiente

No	Indicadores de los procesos	Estado deseado	Valor alcanzado	Categoría de evaluación
1	Utilidad (U)	103	104	Aceptable
2	Costos y gastos (CG)	99	99	Aceptable
3	Cantidad de servicios gastronómicos (CSG)	100	102	Aceptable
4	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)	95	90	Aceptable
5	Variedad del servicio gastronómico (VSG)	100	92	Deficiente
6	Satisfacción del cliente (SC)	87	89	Aceptable
7	Quejas y reclamaciones (QR)	89	90	Aceptable
8	Formación continua (FC)	60	54	Deficiente
9	Satisfacción laboral (SL)	70	70	Aceptable
10	Compromiso (C)	80	80	Aceptable
11	Idoneidad demostrada (ID)	90	83	Deficiente

Anexo 1 Definiciones de EDI existentes en la literatura

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

Anexo 1 Definiciones de EDI existentes en la literatura (continuación...)

excelencia, las cualidades o el estatus de la persona. Proceso dinámico que estima el rendimiento global del empleado.

11. **Serguei A. Martín, 2002:** uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados clave para el éxito de toda empresa, en el Área de los Recursos Humanos (RRHH).
12. **Chiavenato, 2004:** sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona.
13. **Giraldo Henao, 2004:** proceso continuo de fijarse objetivos y de evaluar el comportamiento y los logros individuales y colectivos durante un período de tiempo fijo.
14. **Cuesta Santos, 2005:** proceso o actividad clave de la gestión de los recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización.
15. **MTSS Resolución 8, 2005:** medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.
16. **Mintur Resolución 58, 2006:** medición sistemática de la actividad laboral que se realiza a los trabajadores durante un periodo determinado y de su potencial desarrollo en el ámbito de la organización.
17. **Morales Cartaya, 2006:** Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo. Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato,

Anexo 1 Definiciones de EDI existentes en la literatura (continuación...)

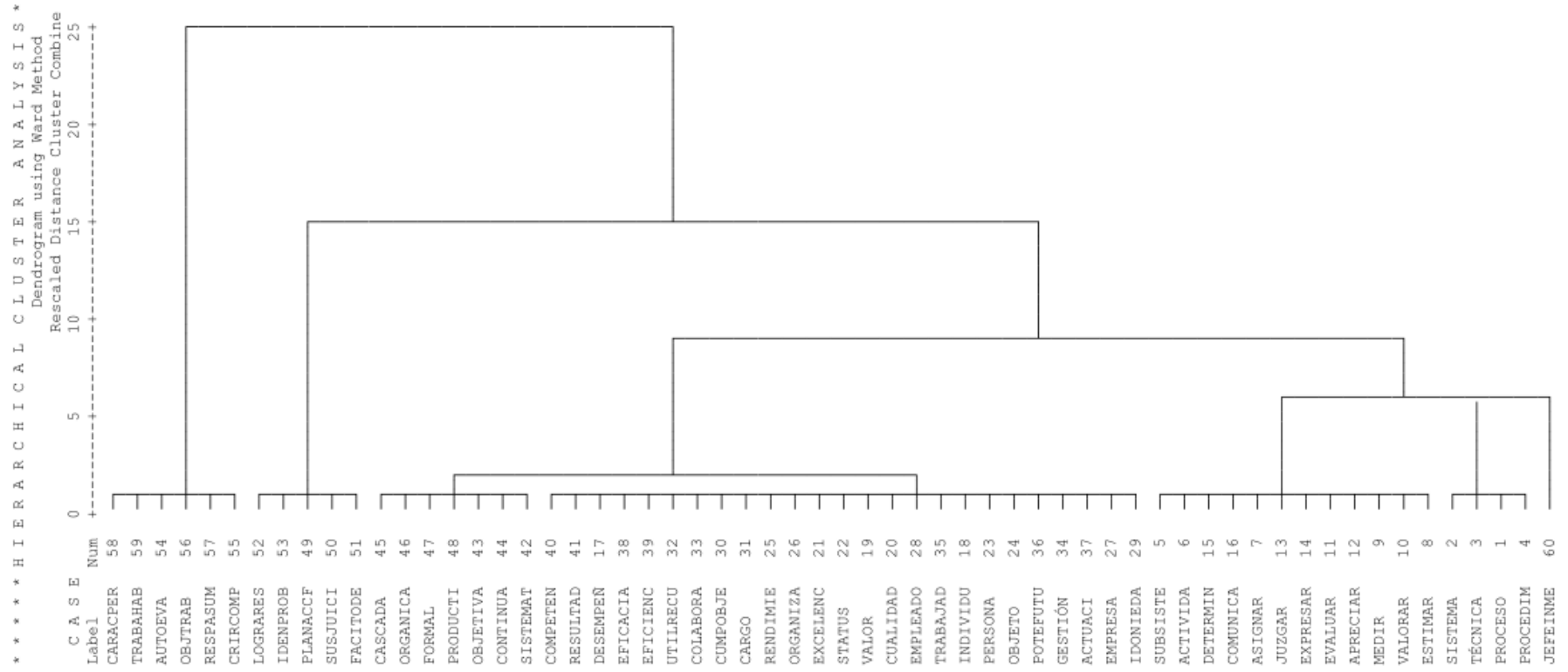
partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

18. **NC 3000, 2007 y MTSS Resolución 21, 2007:** La medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, así como las recomendaciones derivadas de períodos anteriores).
19. **Decreto 281, 2007:** La medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral e idoneidad.
20. **Sánchez Augier, 2009:** Proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas y del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato considerando las competencias establecidas y objetivos del cargo, el proceso y la organización además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas.
21. **Chiavenato, 2009:** valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.
22. **Cuesta Santos, 2010:** Proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Anexo 1 Definiciones de EDI existentes en la literatura (continuación...)

23. **Manene, 2010:** proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.
24. **Acosta, 2013:** proceso o técnica fundamental para la gestión de talento humano debido a que permite conocer o valorar de forma integral el potencial humano, mejorar los patrones de actuación de los empleados y detectar las necesidades de formación para así poder implementar sistemas de motivación y capacitación.
25. **Manjarrés, 2013:** procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.
26. **Asamblea Nacional Ley 116, 2014:** el empleador o la autoridad facultada, realiza la evaluación teniendo en cuenta la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor; así como el cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos; en correspondencia con las características del proceso productivo o de servicio.
27. **Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45, 2014:** valoración de los resultados del trabajo artístico con el objetivo de definir la idoneidad para el desempeño de un cargo artístico en el sistema y determinar la profesionalización de las unidades artísticas.
28. **Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014:** proceso ininterrumpido que posibilita la educación y corrección de los evaluados en el propio desarrollo de su trabajo.
29. **Cuesta Santos, 2014:** 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. (Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.
30. **Prieto Lozano, 2014:** permitirá establecer políticas de mejoramiento del desempeño profesional de los colaboradores con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Anexo 2 Clúster de variables utilizadas en la definición de EDI



Fuente: Sánchez Augier (2009)

Anexo 3 Encuesta para la evaluación del grado en que los trabajadores perciben que cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo

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

Muchas Gracias.

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

Anexo 4 Encuesta para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño

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

Muchas gracias

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

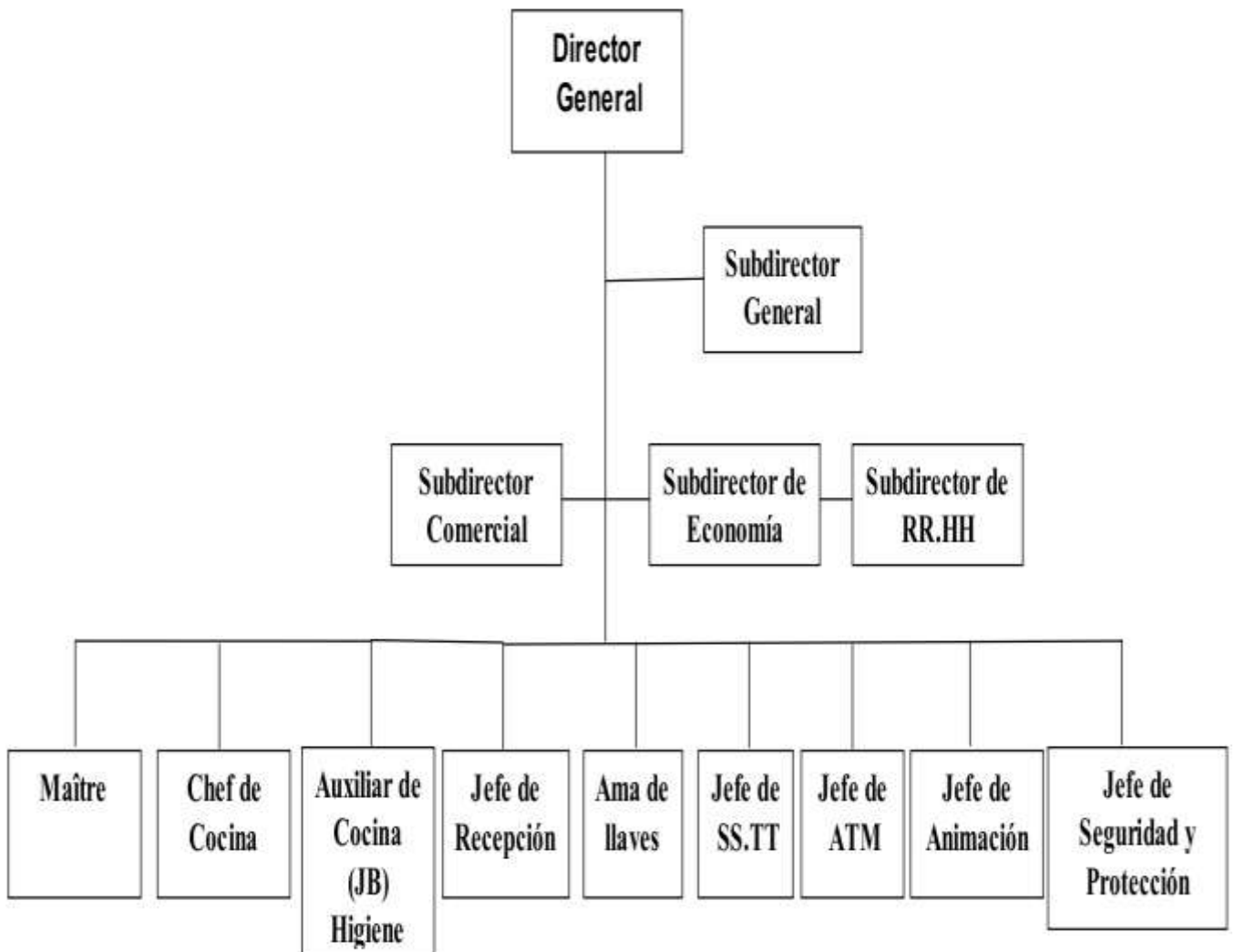
Anexo 5 Encuesta para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización

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

Muchas gracias

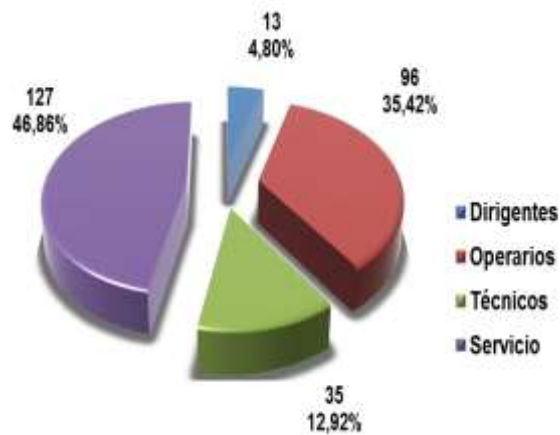
No.	Objetivos	Valor de la afirmación (1-10)
1	Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor utilidad de la marca Brisas	
2	Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad	
3	Incrementar los niveles de ocupación y encauzar la política comercial a mercados y sectores de mayor poder adquisitivo	
4	Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos, donde se destaque el sentido de compromiso como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores	
5	Potenciar la gestión del capital humano como vía para asegurar el desarrollo y la preparación de los trabajadores bajo el concepto de organización que aprende, donde se logre trabajadores motivados y profesionales	
6	Desarrollar una cultura integral de la calidad con la optimización de procesos clave de trabajo como comercialización, restauración y logística, que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes	
7	Alcanzar la excelencia del servicio con el 100% del personal idóneo según perfiles de competencias de los cargos que ocupan	

Anexo 6 Organigrama del Hotel Brisas Guardalavaca

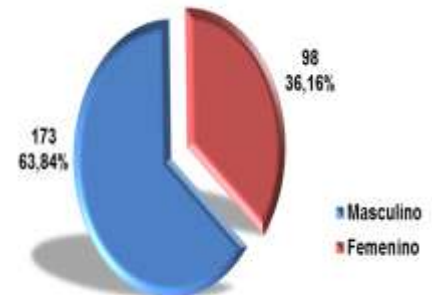


Anexo 7 Composición de la plantilla de trabajadores del Hotel Brisas Guardalavaca

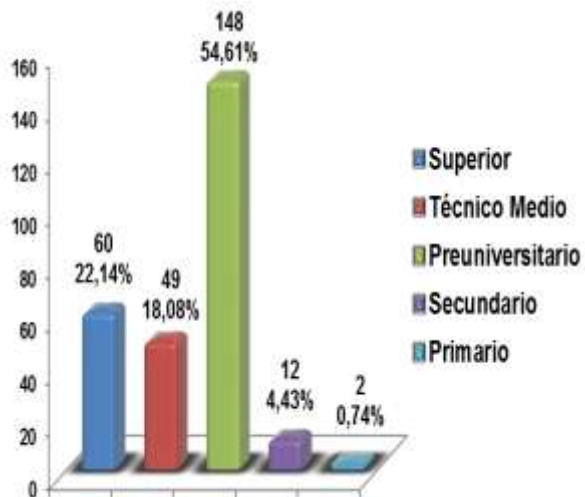
Por Categoría ocupacional



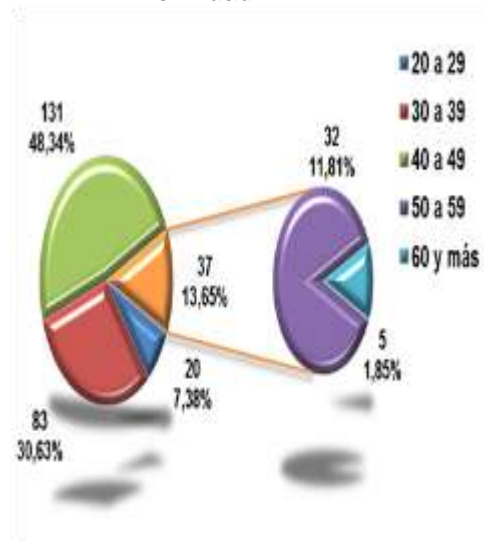
Por Sexo



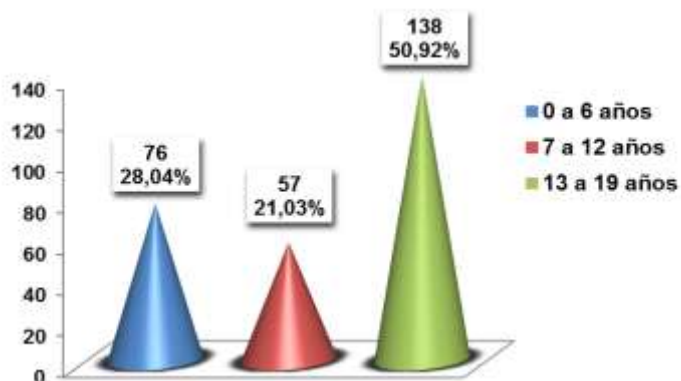
Por Nivel de Escolaridad



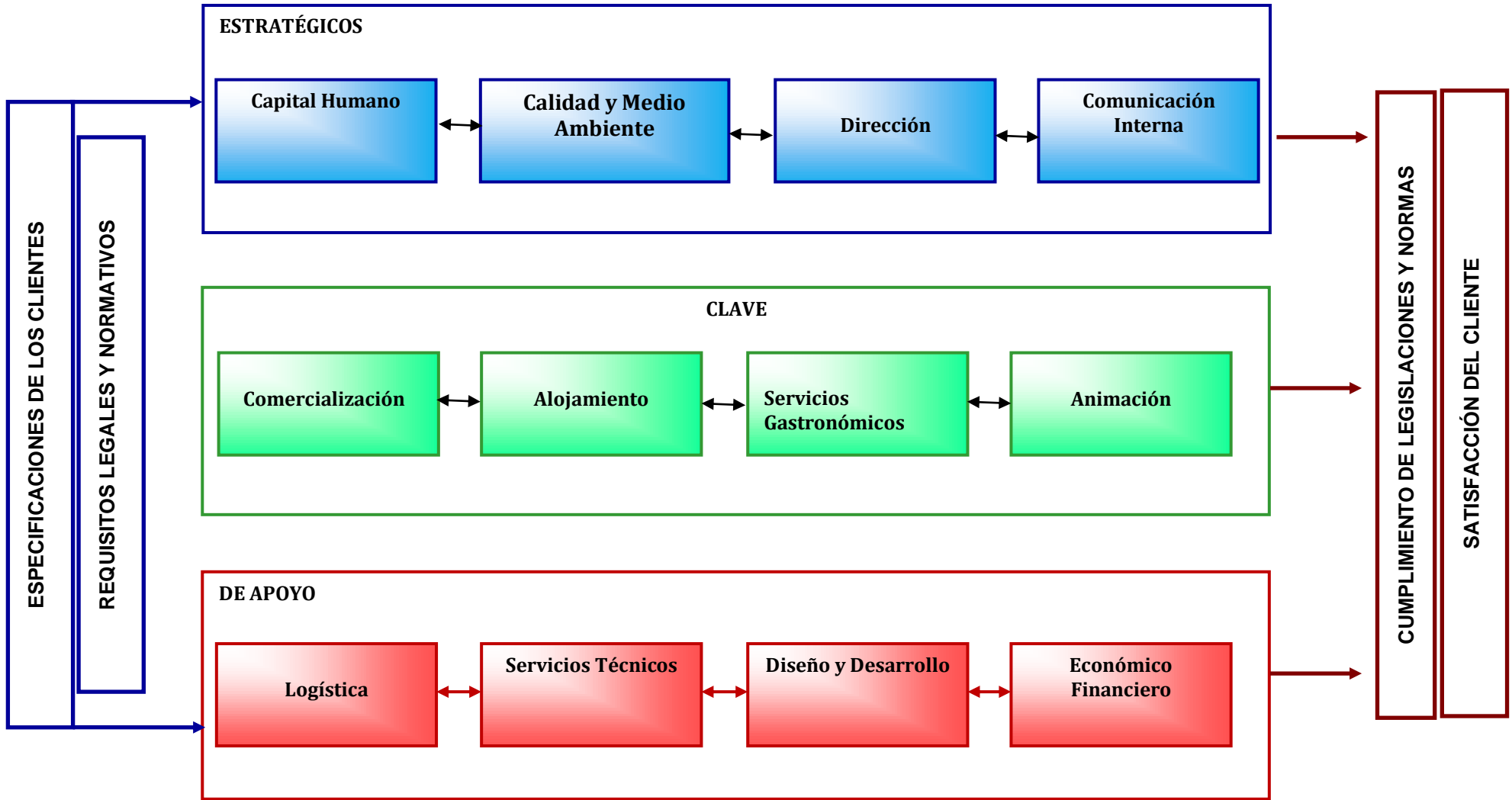
Por Edad



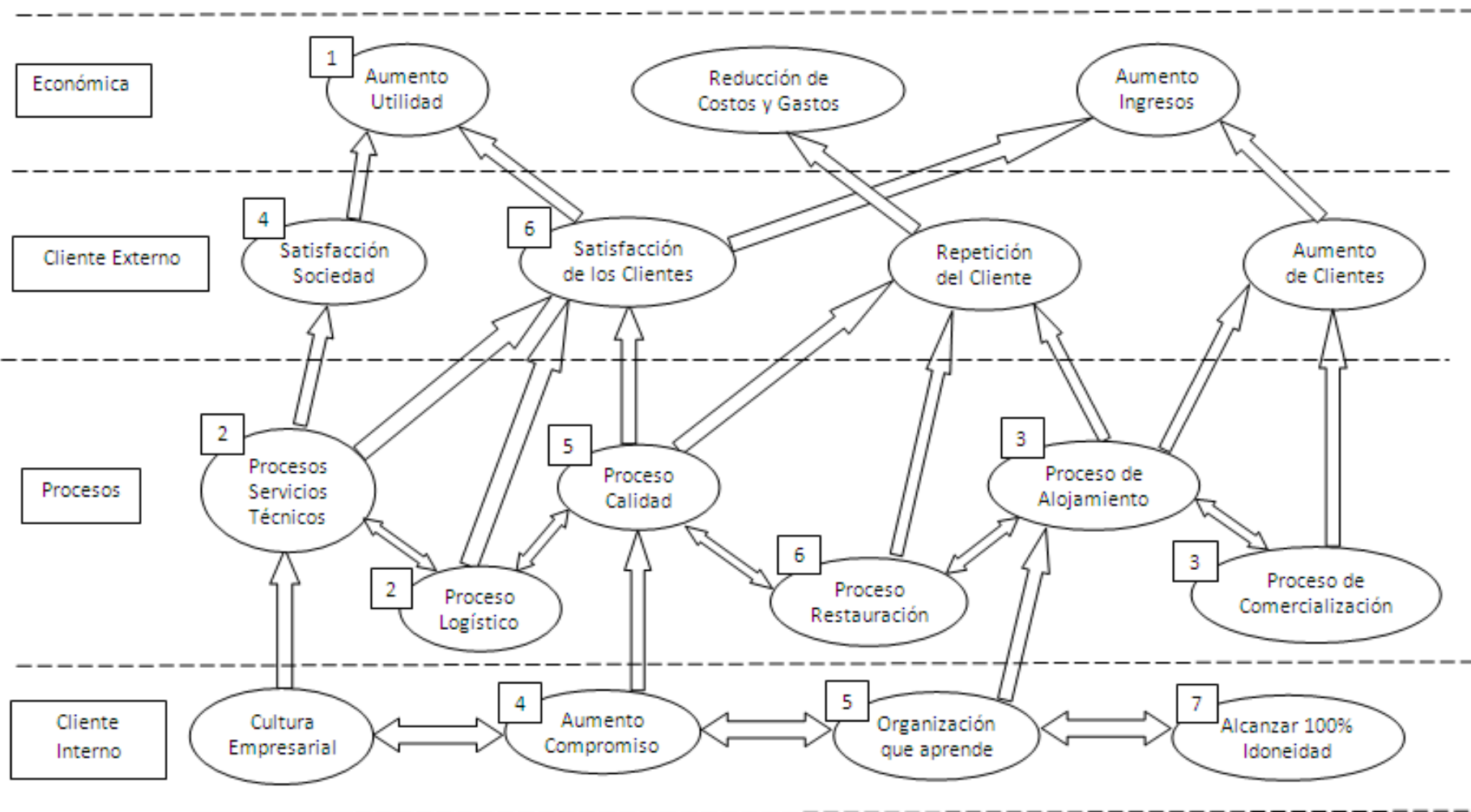
Por antigüedad



Anexo 8 Mapa de procesos del Hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 9 Cuadro de mando integral causal o Mapa estratégico de la organización



Anexo 10 Perfil del cargo dependiente de servicios gastronómicos

Denominación del cargo: Dependiente de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas			Fecha de ejecución:
Proceso al cual pertenece: Restauración			
Dependencia jerárquica: Capitán de Salón (Restaurante)			
Categoría ocupacional: Servicio	Grupo escala: V	Salario: 235.00 pesos	Pago adicional: 40.00 pesos
Misión del cargo o puesto: Ofrecer un servicio gastronómico de excelencia, donde se destaque la profesionalidad, rapidez y búsqueda de iniciativas conducentes a mejoras económicas.			
Medios materiales y herramientas utilizadas Cubertería, utillaje, menaje paños de limpieza e instrumentos de <u>mise in place</u>			
Funciones y Tareas incluidas en el cargo			
<ol style="list-style-type: none"> 3. Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, helados, confituras y otros. 4. Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores y muebles de exhibición. 5. Opera los equipos necesarios (hieleras, calentadores,...) de acuerdo con los requerimientos. 6. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico - normalizativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería. 7. Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras; retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales. 8. Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta; realiza la tarea de apertura del área de venta. 9. Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba. 10. Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos. 11. Realiza el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo transfiere para su contabilización y cobro. 12. Chequea la porción y presentación de los alimentos y bebidas y la registra en el cheque de consumo de acuerdo con el pedido correspondiente. 13. Cumple con las regulaciones del Control Interno, velando por la realización de las tareas que le son asignadas desde su cargo y su área de trabajo. ante requerimientos del cliente. 14. Intenta resolver, si está a su alcance, quejas, reclamaciones e insatisfacciones del cliente o las Tramita de forma inmediata 15. Utiliza la iniciativa (incluye la comunicación) ante la ausencia de elementos para lograr un buen servicio 16. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera en el .área 			
Requisitos para el cargo			
<p>Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo o con curso de habilitación.</p> <p>Demostración práctica del conocimiento idiomático requerido para el puesto de trabajo.</p>			

Anexo 10 Perfil del cargo dependiente de servicios gastronómicos (Continuación...)

Anexos	
<p>Objetivos estratégicos organizacionales hasta el 2016 a los que tributa el cargo :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor rentabilidad de la marca Brisas. 2. Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad. 3. Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos, donde se destaque el sentido de compromiso como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores. 4. Potenciar la gestión de los recursos humanos como vías para asegurar el desarrollo y la preparación de los trabajadores bajo el concepto de organización que aprende, donde se logre trabajadores motivados y profesionales. 5. Desarrollar una cultura integral de la calidad con la optimización de procesos clave de trabajo como comercialización, elaboración y logística, que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes. 6. Alcanzar la excelencia del servicio con el 100% del personal idóneo según perfiles de competencias de los cargos que ocupan. 	
Competencias del cargo	Definición e Indicadores (conductas estratégicas)
2. Competencia en cantidad	<p>Expresa la orientación hacia el cumplimiento de tareas planificadas en el tiempo estipulado para hacerlo.</p> <p>Está compuesta por indicadores que expresan conductas estratégicas como: Cumplimiento contenido de trabajo, Cumplimiento de Ingresos, Cumplimiento Índice de costos y gastos, Otros Ingresos, Cumplimiento del consumo per cápita de Clientes, Utilización adecuada de materias primas y materiales de trabajo entre otros.</p>
3. Competencia de Calidad	<p>Expresa poder lograr con profesionalidad y rapidez las tareas planificadas</p> <p>Está compuesta por indicadores que expresan conductas estratégicas como el Nivel de Satisfacción del Cliente, Resultados de Auditorias e Inspecciones, Quejas y Reclamaciones, Cumplimiento estándares de calidad, entre otros</p>
4. Competencia en dominio técnico	<p>Expresa la posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar su trabajo con efectividad</p> <p>La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como Organización del puesto, Control de los medios, Atención al cliente, Resistencia física y a la presión, Comunicación, Apertura del servicio, Destreza en la prestación del servicio, Cierre del servicio, ,dominio de normas Cortesía, Ética Profesional, entre otros</p>
5. Competencia en compromiso	<p>Expresa la orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos.</p> <p>La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como la Honestidad, Responsabilidad, Laboriosidad, Sentido de pertenencia, Satisfacción Laboral, cuidado de la propiedad social, el compromiso, perspectivas, disciplina laboral, entre otros</p>
6. Competencia en proactividad	<p>Expresa la facilidad de previsión o anticipación respecto a tareas (o dificultades) conducentes a mejoras (o no) económicas</p> <p>La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como rapidez para la toma de decisiones anticipadas, solución para problemas ocasionales , entre otros</p>

Anexo 10 Perfil del cargo dependiente de servicios gastronómicos (Continuación...)

7. Competencia en cooperación	Expresa manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas. La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como la disposición a asumir nuevas tareas, Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, empatía, la participación en tareas de choque, fórum, eventos, entre otros	
8. Competencia en formación	Expresa la orientación hacia el conocimiento que necesita y que desea obtener para aplicar en el trabajo y compartirlo con sus compañeros y jefes. La componen indicadores que expresan conductas estratégicas como, demostración práctica idiomática, conocimiento de las normas, relaciones interpersonales, entre otros.	
Realizado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Revisado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Aprobado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____

Anexo 11 Indicadores de desempeño del dependiente de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas

No	Indicadores de competencias	Definición de Indicadores	Unidad de medida	Conductas estratégicas
1	Contenido de Trabajo (CT)	Realizar la cantidad de trabajo plan en el tiempo estipulado	Evaluación D-A-S	D: No obtiene la cantidad de trabajo planeado. Requiere ayuda y seguimiento A: Por lo general, ejecuta en tiempo todo lo planeado. S: Siempre sus resultados están por encima de lo establecido. No requiere ayuda ni seguimiento
2	índice. de costos y gastos (CCG)	Cumplir con las normas establecidas de pércapita cliente y consumo d materiales	Evaluación D-A-S	D: No cumple con las normas establecidas de consumo. A: Cumple con las normas establecidas S: Manifiesta sobrecumplimiento de las normas y(o) prevee su adecuado uso ante eventualidades
3	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Grado en que satisface al cliente con la ejecución de un servicio de calidad	Evaluación D-A-S	D: Presentan quejas e inconformidades en su servicio. Influye en las fallas del mismo. Servicio con la calidad afectada A: El nivel de satisfacción del cliente es bueno. No se aportan quejas ni reclamaciones en su servicio. Buena calidad de este. S: Su servicio es destacado por el cliente. Influye en la prestación de un servicio de excelencia.
4	Demostración práctica idiomática (DPI)	Nivel de dominio del (de los) idioma (s) requerido (s), expresado en su actuar con el cliente	Evaluación D-A-S	D: Posee insuficiencias en la comunicación, afectando el buen servicio. No gana clientes. A: Ofrece una comunicación adecuada, siendo bueno el servicio ofertado. Clientes satisfechos. S: Manifiesta un alto dominio del idioma, expresado por la excelente comunicación y servicio ofertado. Gana clientes.
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Nivel de rapidez, resistencia física y a la presión, demostrado en la prestación del servicio	Evaluación D-A-S	D: Poco ágil en su servicio. Provoca demoras Necesita ayuda en el mismo A: Se desenvuelve de forma ágil, no atrasa el servicio. Domina las técnicas del servicio. S: Muy ágil en su labor. Siempre está en la avanzada del servicio, con dominio de lo que realiza.

Anexo 11 Indicadores de desempeño del dependiente de servicios gastronómicos en instalaciones turísticas (continuación...)

6	Ética profesional (EP)	Nivel en que expresa conocimientos en el servicio: atención al cliente (comunicación, buen trato, cortesía), dominio de normas organización del puesto, control de medios,	Evaluación D-A-S	<p>D: Bajo nivel de dominio en la atención al cliente y de las normas técnicas. Poco organizado. Presenta insuficiencias en el control y manejo de los recursos.</p> <p>A: Buen nivel de dominio en la atención al cliente, de las normas técnicas. Es organizado. Controla y maneja los medios de forma adecuada</p> <p>S: Excelente dominio profesional en la atención al cliente. Muestra alto dominio de las normas técnicas. Muy organizado Excelente manejo de los medios.</p>
7	Compromiso (COMP)	Nivel de orientación al sentido de pertenencia, con su disciplina, cuidado de la propiedad social honestidad, responsabilidad, colaborador	Evaluación D-A-S	<p>D: Bajo sentido de responsabilidad. No colabora Solo lo manifiesta ante algunos directivos. Poca disciplina.</p> <p>A: Manifiesta buen sentido de compromiso con su área y el hotel. Colaborador. Honesto. Disciplinado.</p> <p>S: Muy colaborador, responsable y honesto. Defiende a la entidad, sus trabajadores y jefes, ante la presencia de desviaciones. Muy comprometido.</p>

Leyenda

D: Deficiente

A: Aceptable

S: Superior

Anexo 12 Nivel de incidencia de cada Indicador del cargo en los Indicadores de los procesos y de la organización

Nivel de incidencia de cada indicador del cargo en los Indicadores de los procesos								
No	Indicadores de Procesos	Indicadores del cargo (alta-media-baja)						
		CT	CG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
1	Utilidad (U)	A	A	A	A	A	A	A
2	Costos y gastos (CG)	A	A	B	B	M	B	M
3	Cant. Serv. Gast (CSG)	A	M	M	A	A	A	A
4	Calid. Serv. Gast (CLSG)	A	A	A	A	A	A	A
5	Variedad del servicio gastronómico (VSG)	A	A	A	A	A	B	M
6	Satisf del cliente (SC)	A	A	A	A	A	A	A
7	Quejas y reclam. (QR)	A	A	A	A	A	A	A
8	Formación continua (FC)	B	M	A	A	B	B	M
9	Satisfacción laboral (SL)	M	B	B	B	B	B	M
10	Compromiso (C)	A	B	B	B	B	A	A
11	Idoneidad demostrada (ID)	A	A	A	A	A	A	A

Nivel de incidencia de cada Indicador del cargo en los Indicadores de la organización								
Nr	Indicadores estratégicos	Indicadores de conductas estratégicas (alta-media-baja)						
		CT	CG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
1	Utilidad (U)	A	A	A	A	A	A	A
2	Costos y gastos (CG)	A	A	B	B	M	B	M
3	Aseguramiento (A)	B	A	B	B	B	B	B
4	Quejas y reclamaciones (QR)	A	A	A	A	A	A	A
5	Satisfacción del cliente (SC)	A	A	A	A	A	A	A
6	Formación continua (FC)	B	B	A	A	B	B	M
7	Satisfacción laboral (SL)	M	B	B	B	B	B	M
8	Compromiso (C)	A	B	B	B	B	A	A
9	Idoneidad demostrada (ID)	A	A	A	A	A	A	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.

Anexo 13 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y a los de la organización. Resumen del ajuste

Ajuste respecto a los indicadores de los procesos								
Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación(alta-media-baja)Indicadores del cargo/ Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener –incremento-disminuir)						
		CT	CG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
Utilidad (U)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Costos y gastos (CG)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	m/a/m	b/a/m	m/a/m
Cant. serv gas (CSG)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	m/a/m	a/a/m
Cal serv gast (CLSG)	Aceptable	a/a/m	m/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Var. serv gast (VSG)	Deficiente	m/a/d	a/a/m	a/d/m	a/d/m	a/a/m	b/a/m	m/a/d
Satisf cliente (SC)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Quejas y reclam (QR)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Formac continua (FC)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	a/d/m	a/d/m	b/a/m	b/a/m	m/a/d
Satisf. laboral (SL)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
Compromiso (C)	Aceptable	a/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m
Idoneidad dem. (ID)	Deficiente	a/a/m	a/a/m	a/d/m	a/d/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m

Ajuste respecto a los indicadores de la organización								
Indicadores de Organización	Evaluación Indicadores Organización	Correlación(alta-media-baja) indicadores del cargo/ Evaluación del indicador (superior-aceptable-deficiente)/ Recomendación ajuste evaluación (mantener –incremento-disminuir)						
		CT	CG	NSC	DPI	DPS	EP	COMP
Utilidad (U)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Costos y gastos (CG)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	m/a/m	b/a/m	m/a/m
Aseguramiento (A)	Aceptable	b/a/m	a/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	b/a/m
Quejas y reclam. (QR)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Satisf. del cliente (SC)	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m	a/a/m	a/a/m
Formación contin. (FC)	Deficiente	b/a/m	b/a/m	a/d/m	a/d/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
Satisfacción laboral (SL)	Aceptable	m/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	b/a/m	m/a/m
Compromiso (C)	Aceptable	a/a/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m	a/a/m	a/a/m
Idoneidad demost (ID)	Deficiente	a/a/m	a/a/m	a/d/m	a/d/m	a/a/m	a/a/m	a/a/m

Anexo 13 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y a los de la organización. Resumen del ajuste (Continuación)

Indicadores del cargo	Evaluación Inicial	Indicadores Procesos que influye	Tendencia de ajuste	Indicadores Organización que influyen	Tendencia de ajuste	Evaluación Final Ajustada
CT	Aceptable	VSG (Disminuir)	Mantener	Mantener	Mantener	Aceptable
CG	Aceptable	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener	Aceptable
NSC	Deficiente	U, CSG, CLSG, QR, SC (Incremento)	Incremento	U-QR-SC (Incremento)	Incremento	Aceptable
DPI	Deficiente	U, CSG, CLSG, QR, SC (Incremento)	Mantener	U-QR-SC (Incremento)	Mantener	Deficiente
DPS	Aceptable	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener	Aceptable
EP	Aceptable	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener	Aceptable
COMP	Aceptable	VSG, FC (Disminuir)	Mantener	Mantener	Mantener	Aceptable

Leyenda:

----- Análisis predominante

Anexo 14 Modelo de evaluación del desempeño individual

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____ Categoría Ocupacional: _____

Área de Trabajo: _____ Período a evaluar: _____ Grupo Escala: _____

No	Indicadores de competencias y sus conductas estratégicas		Auto-evaluación	Evaluación inicial	Evaluación ajustada
1	Contenido de Trabajo (CT)				
	D	No obtiene la cantidad de trabajo planeado. Requiere ayuda y seguimiento			
	A	Por lo general, ejecuta en tiempo todo lo planeado	X	X	X
	S	Siempre sus resultados están por encima de lo establecido. No requiere ayuda ni seguimiento.			
2	Costos y gastos (CG)				
	D	No cumple con las normas establecidas de consumo.			
	A	Cumple con las normas establecidas	X	X	X
	S	Manifiesta sobrecumplimiento de las normas y(o) prevee su adecuado uso ante eventualidades			
3	Nivel de satisfacción del cliente (NSC)				
	D	Presentan quejas e inconformidades en su servicio. Influye en las fallas del mismo. Servicio con la calidad afectada	X	X	
	A	El nivel de satisfacción del cliente es bueno. No se aportan quejas ni reclamaciones en su servicio. Buena calidad de este.			X
	S	Su servicio es destacado por el cliente. Influye en la prestación de un servicio de excelencia			
4	Demostración práctica idiomática (DPI)				
	D	Posee insuficiencias en la comunicación, afectando el buen servicio. No gana clientes.	X	X	X
	A	Ofrece una comunicación adecuada, siendo bueno el servicio ofertado. Clientes satisfechos.			
	S	Manifiesta un alto dominio del idioma, expresado por la excelente comunicación y servicio ofertado. Gana clientes			
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)				
	D	Poco ágil en su servicio. Provoca demoras Necesita ayuda en el mismo			
	A	Se desenvuelve de forma ágil, no atrasa el servicio. Domina las técnicas del servicio	X	X	X
	S	Muy ágil en su labor. Siempre está en la avanzada del servicio, con dominio de lo que realiza			
6	Ética profesional (EP)				
	D	Bajo nivel de dominio en la atención al cliente y de las normas técnicas. Poco organizado. Presenta insuficiencias en el control y manejo de los recursos.			
	A	Buen nivel de dominio en la atención al cliente, de las normas técnicas. Es organizado. Controla y maneja los medios de forma adecuada	X	X	X

Anexo 14 Modelo de evaluación del desempeño individual (Continuación...)

	S	Excelente dominio profesional en la atención al cliente. Muestra alto dominio de las normas técnicas. Muy organizado Excelente manejo de los medios			
7	Compromiso (C)				
	D	Bajo sentido de responsabilidad. No colabora Solo lo manifiesta ante algunos directivos. Poca disciplina.			
	A	Manifiesta buen sentido de compromiso con su área y el hotel. Colaborador. Honesto. Disciplinado.	X	X	X
	S	Muy colaborador, responsable y honesto. Defiende a la entidad, sus trabajadores y jefes, ante la presencia de desviaciones. Muy comprometido			
EVALUACION FINAL		COMPETENTE ()	IDÓNEO (X)	NO IDÓNEO ()	
INDICADORES QUE INFLUYEN EN SU EVALUACIÓN FINAL (PROCESOS U ORGANIZACIÓN): Utilidad, Satisfacción del cliente, Quejas y reclamaciones, NSC, Cantidad de servicios gastronómicos, Variedad de servicios gastronómicos.					
ACCIONES DE MEJORA A REALIZAR CON EL TRABAJADOR (CONEXIONES TÉCNICO ORGANIZATIVAS): Selección e integración; Organización del trabajo; Competencias laborales; Capacitación y desarrollo; Autocontrol; Seguridad y salud del trabajo; Estimulación material y moral; Comunicación institucional; Capacitación y desarrollo, cursos de idioma y atención al cliente					
OTRAS ACCIONES NECESARIAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJADOR EN SU CARGO:					
CONCLUSIONES (COMENTARIOS FINALES):					
CERTIFICACIÓN					
Nombre y Apellidos			Conforme:	No conforme:	
Cargo					
Fecha y Firma			TRABAJADOR EVALUADO		
	JEFE QUE EVALÚA	JEFE COMITÉ COMPETENCIAS			

Anexo 15 Programa de información sobre la evaluación del desempeño individual

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

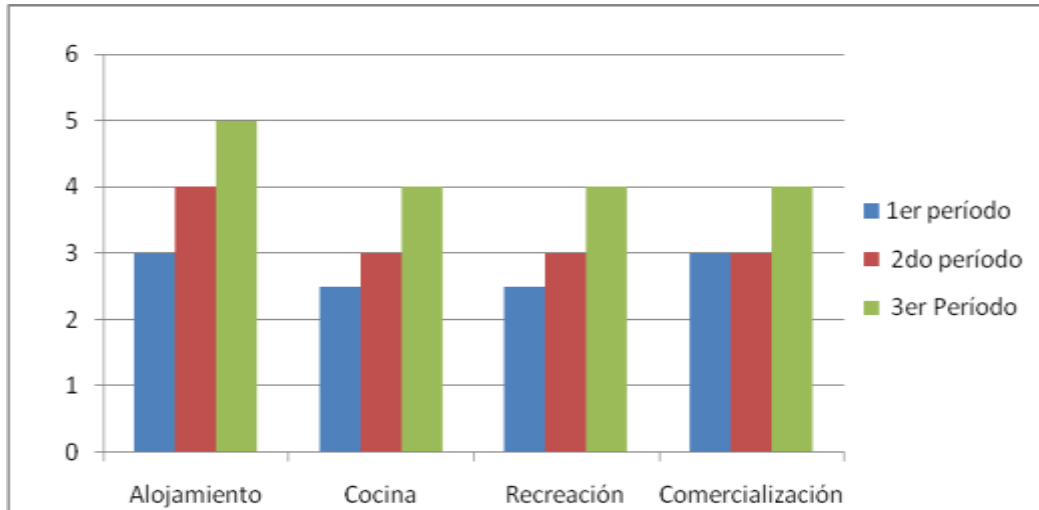
Anexo 16 Conexiones técnico organizativas a la EDI y su cumplimiento

Subsistemas de GCH	Conexiones Diagnosticadas (CD)	Conexiones Resueltas (CR)	%Cumplimiento (CC)
Selección e integración	12	7	58.3%
Organización del trabajo	16	12	75%
Competencias laborales	5	2	40%
Capacitación y desarrollo	18	17	94.4%
Autocontrol	3	1	33.3%
Seguridad y salud del trabajo	8	5	62.5%
Estimulación material y moral	15	10	66.6%
Comunicación institucional	18	17	94.4%

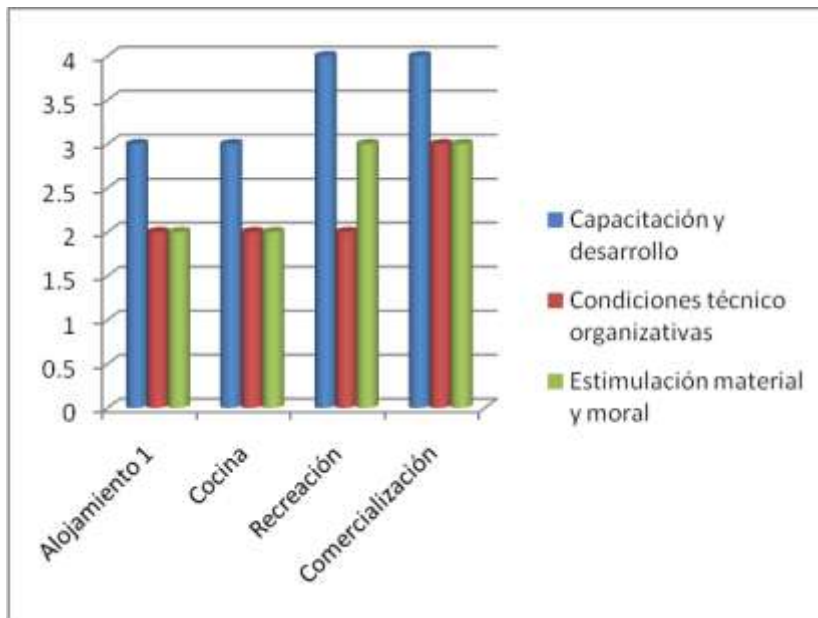
Incidencias más significativas de las conexiones técnico organizativas en los indicadores de desempeño. Área Servicios gastronómicos			
Conexiones	Indicadores organización	Indicadores Procesos	Indicadores Cargos
Capacitación y desarrollo	Utilidad (U) Formación cont.(FC) Satisfac. cliente(SC) Idoneidad Dem.(ID)	Calidad Serv.Gast. (CLSG) Costos y Gastos (CG) Var. Serv.Gast. (VSG) Formación continua(FC) Satisfacción cliente(SC)	Contenido trabajo (CT) Satisfacción del Cliente (SC) Demos. Práct. idioma (DPI)
Organización del trabajo	Formac. cont(FC) Sat. laboral (SL) Aseguramiento (A)	Var. Serv.Gast. (VSG) Cant. Serv. Gast.(CSG) Calidad Serv.Gast. (CLSG) Utilidad (U)	Contenido trabajo (CT) Costos y gastos (CG) Satisfacción Cliente (SC)
Estimulación material y moral	Utilidad (U) Sat. laboral (SL) Aseguramiento (A) Compromiso (C)	Sat. laboral (SL) Compromiso (C) Utilidad (U)	Cump. Contenido trab. (CT) Demos. Práct. idioma (DPI) Ética Profesional (EP) Compromiso (COMP)

Anexo 17 Resultados por áreas. Factores causales y conexiones técnico organizativas que afectan las mismas. Acciones para su mejora

Resultados de evaluaciones por áreas clave en períodos comparativos



Factores causales clave que afectan los resultados en estas áreas



Anexo 17 Resultados por áreas. Factores causales y conexiones técnico organizativas que afectan las mismas. Acciones para su mejora (Continuación)

Acciones fundamentales realizadas para la mejora de los resultados alcanzados en las áreas a partir de la EDI			
Conexiones (integración interna)	Acciones	Procesos implicados (integración externa)	Cantidad de cargos beneficiados
Capacitación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo con el personal sin requisitos. 2. Ejecución cursos de maridaje e integrales para cocineros 3. Actualización cursos de comercialización 4. Preparación in situ a camareras y cocineros 	Capital H., logística, economía, cocina, alojamiento, dirección, recreación, comunicación interna	150
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Revisión suministro de medios de trabajo para cargos de camareras y cocineros. 6. Diseño de nuevos servicios recreativos y de confort para clientes como wifi, jacuzzi, animación nocturna y de playa. 7. Organización del proceso de ventas entre agencias de viajes, extrahoteleras y hoteles. 8. Reordenamiento de turnos de trabajo en cocina y animación. 9. Estudio de O.T. puestos de camareras y dependientes. 10. Revisión integral de la plantilla de trabajadores. (estudio carga capacidad) 	Capital Humano, comercialización, logística, economía, cocina, alojamiento, dirección, recreación	130
Estimulación material y moral	<ol style="list-style-type: none"> 11. Diseño de nuevo sistema de pago (R/17) 12. Diseño de nuevo plan de atención moral y de estimulación 13. Fomento de la cultura del elogio 14. Combinación del pago de idoneidad a la EDI y sistema de pago. 	Todos los procesos	Todos los trabajadores
Seguridad y salud del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 15. Revisión de normas medioambientales para personal de cocina y recreación 16. Revisión de normativas de trabajo camareras y dependientes. 17. Diagnóstico de incidentes en todas las áreas. 18. Estudio de condiciones de trabajo en cocina. 	Capital humano, calidad y medio ambiente, cocinas, recreación, servicios gastronómicos	Todos los trabajadores