

# Aplicación de un procedimiento para evaluar desempeño individual por competencias: estudio de caso la Bodeguita del Medio

## *Application of a procedure to evaluate individual performance for competencies: study of cases the Bodeguita del Medio*

Dra.C. Caridad Leyva-del Toro <sup>I</sup>, [cary@uho.edu.cu](mailto:cary@uho.edu.cu);  
Lic. Eliannis Ricardo-Sánchez <sup>II</sup>, [eliannis.ricardo@uo.edu.cu](mailto:eliannis.ricardo@uo.edu.cu);  
Lic. Yalina Herrera-Cardero <sup>II</sup>, [yherrera@uo.edu.cu](mailto:yherrera@uo.edu.cu);  
Lic. Yaneisy Leyva-Labrada <sup>II</sup>, [yleyva@uo.edu.cu](mailto:yleyva@uo.edu.cu);  
MSc. Lidia Espínola-Betancourt <sup>II</sup>, [lidiae@uo.edu.cu](mailto:lidiae@uo.edu.cu)

<sup>I</sup> Universidad de Holguín, Holguín, Cuba; <sup>II</sup> Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

### Resumen

La Bodeguita del Medio procura un mejor rendimiento y desempeño de sus recursos humanos, sin embargo, las insuficiencias detectadas en la evaluación del desempeño limitan su eficaz gestión. En este contexto, se propone la presente investigación, con el objetivo de aplicar un procedimiento para evaluar desempeño individual por competencias laborales, que incremente la relación entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización. El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos y empíricos; y técnicas que contribuyeron a la recopilación de la información. Con la aplicación del procedimiento propuesto, se obtuvo una evaluación integral de la organización y los procesos aceptable, además de considerar al trabajador del cargo analizado idóneo para ocupar dicho cargo. Además se realizó un programa de acciones que logró una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua.

**Palabras clave:** recursos humanos, competencias laborales, evaluación del desempeño individual.

### Abstract

The Bodeguita of the Midway seeks a better performance and performance of its human resources; however, the shortcomings detected in the evaluation of performance limit its effective management. Within this context, the objective of this research is to apply a procedure to evaluate individual performance for labor competencies, which increases the relationship between worker evaluation, processes and organization. The fulfillment of this objective was guaranteed through the use of various theoretical and empirical methods; and techniques that contributed to the collection of information. With the application of the procedure, a comprehensive of the organization and the acceptable processes was obtained, in addition to considering the worker of the position analyzing suitable to occupy said position. In addition, a program of actions was carried out that achieved feedback focuses on continuous improvement.

**Keywords:** human resources, labor competencies, individual performance evaluation.

## Introducción

El mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, hacen imposible, que el hombre pueda apropiarse de ellos. El nivel de las transformaciones es tal, que los sistemas de gestión de avanzada se inclinan por potenciar las normas, los valores, los resultados, las competencias, la organización en procesos, la retroalimentación y autogestión del desempeño entre otros rasgos (Castellanos, 2010).

El contexto socioeconómico ha hecho cambiar las necesidades de las empresas a la hora de buscar el candidato más adecuado. Este contexto provoca que las empresas dejen de plantearse qué personas son las más apropiadas para determinados puestos de trabajo, para pasar a preguntarse qué **mapa de competencias** necesita la organización y qué personas aportarán estas competencias de forma satisfactoria.

La evaluación del desempeño individual (EDI) pretende valorar, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales para comprender el comportamiento y funcionamiento organizacional en su conjunto. Estas conductas estratégicas significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional, como un elemento que propicie el alineamiento de los indicadores de desempeño del cargo a los objetivos generales estratégicos de la organización (Cuesta, 2014).

Estudios desarrollados (Montejo, 2013; Cuesta, 2014; Leyva, 2016) 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 Gestión del Capital Humano (GCH). También estos estudios revelan insuficiente orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de auto perfeccionamiento y poca correspondencia a los niveles de evaluación del desempeño.

Las competencias laborales es el elemento central del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH) por lo que su gestión eficaz es de vital importancia.

Para este fin la Empresa Extrahotelera Palmares, Sucursal Holguín constituyó y designó oficialmente un comité de competencias para toda la organización, que se encargó de identificar las competencias laborales de los trabajadores para un mejor desempeño de sus funciones.

La Bodeguita del Medio perteneciente a esta sucursal no tiene identificadas todas las competencias distintivas de la organización, ni las competencias de los perfiles de los diferentes cargos. En estos momentos la entidad presenta bajo nivel de integración del proceso de EDI con los restantes procesos de la gestión en general, y en particular a los propios de GCH. Los indicadores de evaluación del cargo son generales y no aportan elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial. A pesar de existir un procedimiento de EDI que alinea los procesos, la organización y los cargos a los objetivos estratégicos (Leyva, 2016), este no responde solo al tratamiento integral de las competencias a partir de los perfiles.

Por tal razón, el objetivo de esta investigación es aplicar un procedimiento para evaluar desempeño individual por competencias con una mayor alineación a los resultados de los procesos y la organización, en La Bodeguita del Medio de Holguín.

## **Fundamentación teórica**

### *La evaluación del desempeño por competencias*

La evaluación del desempeño individual (EDI), en el ámbito de la GCH, implica un desafío empresarial en los últimos años. (Morales, 2006) la concibe como un proceso que se organiza de acuerdo con las características de la organización y actúa como vehículo para la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de sus objetivos. Además, sirve como entrada fundamental a los restantes módulos de la GCH, comprende la evaluación de la idoneidad demostrada y las competencias laborales y evalúa integralmente los resultados de las competencias de los trabajadores.

El desempeño y su medición en el cargo a través de indicadores basados en competencias laborales requieren que se manifiesten los nexos con el perfil de cargo. Se han desarrollado diferentes propuestas (Varela, 2001; De Miguel, 2006; Cuesta, 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.

Según Cuesta (2014) la evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de la GCH consistente en la valoración, de la forma más sistemática y objetiva posible del rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Desde este contexto se debe entender que la EDI en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador (Camejo, 2008).

En conclusión, al relacionar la EDI por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentales son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador. Desde esta perspectiva resulta evidente observar que al relacionar la EDI por competencias con el resto de los enfoques se visualiza un elemento coincidencial, concretado en el accionar del trabajador cuyo factor constituye para la organización la variable humanizadora del trabajo (Camejo, 2008).

En resumen, el enfoque de EDI por competencias consolida el factor Gerencial de los Recursos Humanos (RH) dentro de una concepción holística. La misma fija la filosofía

empresarial en un modelo abierto a las necesidades del trabajador y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación del RH en este escenario de cambio competitivo mundial y nacional de las organizaciones.

*Particularidades de la evaluación del desempeño en el sector turístico cubano*

La búsqueda de la eficiencia en los procesos turísticos, es prioridad fundamental del sector turístico cubano. 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.

Estudios que se desarrollan en instalaciones turísticas (Noda, 2004; Sánchez, 2007; Sánchez, 2009) permiten 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.

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.

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, 2009; Cuesta, 2010, 2014; Leyva, 2016) 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.

Generalmente, no se asegura esa necesaria correspondencia, a la que Morales (2006) se refirió:

(...) 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, 2006).

Para atenuar esta falta de integración el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta de extraordinaria importancia 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 a través de perspectivas decisivas en la entidad.

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.

#### *Situación actual de la EDI en La Bodeguita del Medio*

La Bodeguita del Medio se rige para realizar la evaluación del desempeño por el modelo resumen para la evaluación del trabajo de la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Holguín a la cual pertenece. Esta, al ser una entidad de nueva creación presenta dificultades para el desarrollo de este proceso mostrándose un bajo nivel de integración del proceso de EDI con los restantes procesos de la gestión en general, y en particular a los propios de GCH. Se encuentra limitada su capacidad de autoperfeccionamiento y poco nivel de correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño.

Además existe superficialidad en las evaluaciones del desempeño. Los indicadores de evaluación del cargo son generales y no aportan elementos de peso para trabajar en la eficiencia empresarial. No existe seguimiento ni correspondencia entre las evaluaciones de los trabajadores y los resultados de las diferentes áreas así como la entidad en general. Alto grado de insatisfacciones e inconformidades con el sistema de evaluación por parte de directivos y trabajadores (impreciso y poco efectivo), y ausencia de una intención de perfeccionamiento.

Bajo nivel de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño, sin profundizar en las causas del comportamiento y en consecuencia planificar acciones de mejora. Por último, las evaluaciones no se sustentan en los profesiogramas y no poseen una orientación a la gestión por competencias.

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.

## Métodos utilizados

Esta fusión permitió dar respuesta al objetivo de la investigación a partir del empleo de diferentes métodos teóricos y empíricos:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión y procesamiento de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Inducción–deducción para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias en la organización objeto de estudio.

El histórico–lógico para analizar la evolución de los elementos de la investigación.

Sistémico estructural para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico.

Método Delphi: se emplea para la elaboración de competencias y elaboración de su perfil en función de atributos personales.

Método de concordancia de Kendall: para establecer la importancia relativa de cada indicador.

Entre las técnicas empleadas se encuentran:

-Técnicas para la recopilación de información:

Entrevistas: da la posibilidad de indagar sobre el tema tratado, conocer la opinión y puntos de vistas de trabajadores, con el fin de transmitir conocimientos, informaciones y esclarecer dudas.

Observación directa: se realiza de forma consiente, como resultado de un proceso planificado y como herramienta para observar el desempeño del hombre en el puesto.

Consulta de documentos

-Técnica para la generación de ideas

Tormenta de Ideas: pretende obtener el máximo de ideas, alentar las ideas de otros y contribuir a desarrollarlas y analizarla independientemente de quien la generó.

-Técnica para la búsqueda de consenso:

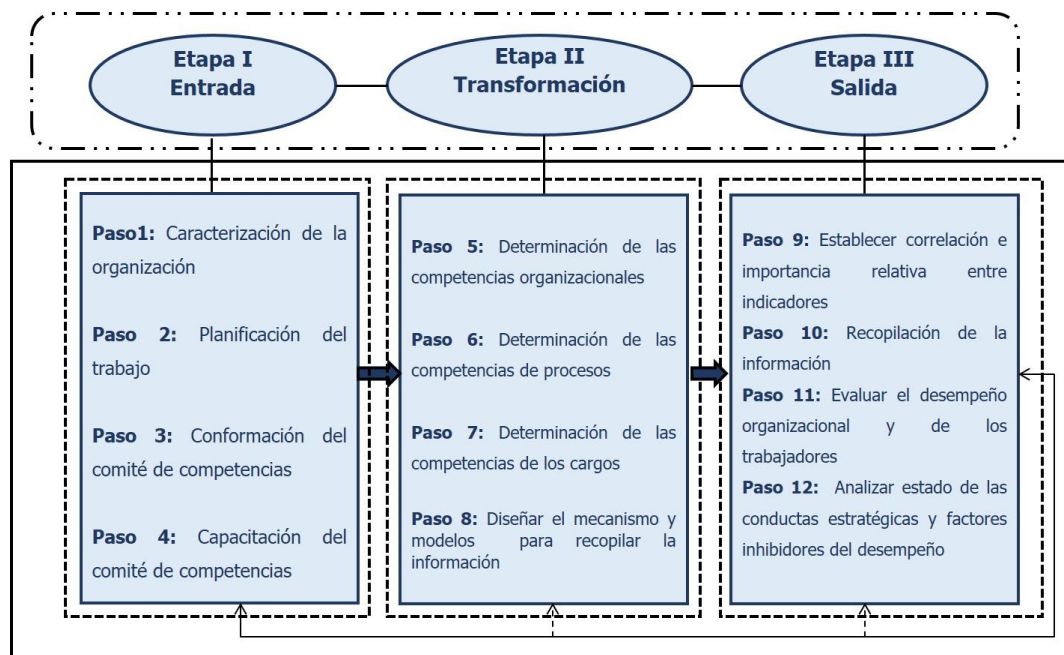
Voto Ponderado: es utilizado para obtener la importancia relativa de varios aspectos entre sí.

Para llegar al procedimiento propuesto que se expone a continuación como resultado de esta investigación, fue necesario revisar metodologías y procedimientos dados por diversos autores. También se emplean técnicas y métodos existentes para determinar competencias y evaluar desempeño. Como resultado de este estudio se arriba a la conclusión de que ninguno responde de forma general a un procedimiento que lleve desde la determinación de las competencias laborales hasta la propuesta de indicadores para evaluar el desempeño individual.



A partir de este análisis se decide combinar el procedimiento para determinar competencias elaborado por la Sucursal Servisa, Holguín y la tecnología propuesta por (Leyva, 2016). Se tiene en cuenta que responden a la necesidad planteada de resolver el problema que presenta la empresa estudiada con respecto a evaluar desempeño individual basado en competencias.

El procedimiento se realiza en tres etapas con sus 12 pasos correspondientes en cada caso como lo muestra la Figura 1. Este constituye un método sistemático para actualizar los resultados del desempeño en la empresa a partir del análisis de las competencias por niveles de ejecución (organización, procesos y cargos).



**Figura 1. Procedimiento para determinar las competencias laborales alineadas a la EDI**  
Fuente: Elaboración propia

## Resultados y discusión

El reconocimiento de la necesidad de realizar un estudio de las competencias laborales y su relación con la evaluación del desempeño surge de la propia Empresa Extrahotelera Palmares, Sucursal Holguín. Por ser La Bodeguita del Medio una unidad de nueva creación, se le solicitó a la Universidad de Holguín asesoría para el logro de este objetivo.

### *Etapa I: Entrada*

#### *Paso 1. Caracterización de la organización*

Se evaluó qué características generales posee la cultura organizacional prevaleciente. Se utilizan datos necesarios como nombre, pertenencia ramal, ubicación geográfica, antecedentes para su creación, objeto social, principales clientes, proveedores y estructura organizativa vigente.

Se realizó una revisión de los elementos estratégicos misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos y las características del capital humano por categoría ocupacional, sexo, edades y nivel de escolaridad; así como la forma en que se desarrolla la evaluación

del desempeño en la organización, los procesos y el cargo. Esto permitirá la adecuada planificación y estudio del trabajo a realizar.

### ***Paso 2. Planificación del trabajo.***

Se confeccionó un cronograma de trabajo con el objetivo, de organizar las actividades a realizar, así como los resultados esperados en cada una de ellas, fue confeccionado y aprobado por la dirección del centro. Se seleccionó el proceso de gastronomía para realizar este estudio, por ser uno de los procesos que más repercute para el cumplimiento de la misión de la empresa, siendo preciso por esta procedencia evaluar el comportamiento de las competencias que realmente poseen los dependientes del servicio gastronómico.

### ***Paso 3. Conformación del comité de competencias***

Se tomó para este estudio el comité de competencia conformado por la empresa con profesionales capacitados para el análisis de las mismas, además de la inclusión del administrador de la entidad objeto de estudio. Bajo la dirección de la Sub-Directora de Capital Humano Isabel Calcerrada Rial quedó el comité integrado por:

Sub-Director Contable - Financiero Argelio Batista Pelegrino

Administrador Bodeguita del Medio - Iván Pérez Martín

Especialista B en Gestión de la Calidad - Moraima Mir Ricardo

Especialista A en Servicios Técnicos para el Turismo - Jorge Sánchez Concepción

Especialista B en Cuadros - Yudy Bess Parra

Auditor Adjunto - Luisa Castillo Martinola

### ***Paso 4. Capacitación del comité de competencias***

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 y la EDI, como sostén de la planeación cualitativa a este nivel. También se le prestó atención a 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 para una eficiente gestión).

También se revisaron las resoluciones rectoras de este tema en el MINTUR.

## ***Etapas II: Transformación***

### ***Paso 5. Determinación de las competencias e indicadores organizacionales***

El comité en conjunto con la investigadora, listó las diferentes competencias organizacionales a través de la técnica de tormenta de ideas sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del comité.

La aplicación de este instrumento permitió hacer la derivación de los indicadores tangibles e intangibles que la entidad debía evaluar a nivel organizacional, bajo las cuatro perspectivas expuestas en el modelo conceptual (económica, procesos, cliente externo y cliente interno) quedando expresado como se muestra en la Tabla 1.



**Tabla 1. Competencias e indicadores organizacionales**  
**Empresa Extrahotelera Palmares, Sucursal Holguín**

Perspectivas	Competencias	Indicadores estratégicos
Económica	Orientación a la eficiencia económica	Utilidad (U)
		Costos y gastos (CG)
Proceso	Capacidad para comercializar productos y servicios competitivos	Gestión de ventas (GV)
		Disponibilidad de servicios y productos (DSP)
Cliente externo	Orientación al cliente	Nivel satisfacción del cliente (NSC)
		Quejas y reclamaciones (QR)
Cliente interno	Orientación hacia la estimulación moral y material	Formación continua (FC)
		Satisfacción laboral (SL)
	Capacidad para el logro y la acción	Compromiso (C)

Fuente: Elaboración propia

#### *Paso 6. Determinación de las competencias e indicadores de procesos*

Para la determinación de las competencias e indicadores de procesos se tuvo en cuenta el mapa de procesos de la organización. Es válido señalar que la máxima dirección de la entidad estimó pertinente definir en este primer estudio las competencias del proceso Gastronomía, dado su peso en el cumplimiento de la misión en relación con los restantes procesos de la empresa.

**Tabla 2. Competencias e indicadores de procesos**

<b>Proceso Gastronomía</b>		
Perspectivas	Competencias	Indicadores de proceso
Económica	Orientación a los resultados económicos	Costos y gastos (CG)
Proceso	Crecimiento de la eficiencia comercial	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)
		Variedad de la oferta (VO)
Cliente externo	Proyección hacia el cliente	Nivel satisfacción del cliente (NSC)
		Quejas y reclamaciones (QR)
Cliente interno	Actitud hacia la superación	Formación continua (FC)
	Orientación a la estimulación	Satisfacción laboral (SL)

Fuente: Elaboración propia

#### *Paso 7. Determinación de las competencias e indicadores de los cargos*

Aunque el perfil del cargo se encontraba diseñado, se definieron otras competencias fundamentales así como indicadores que no se encontraban en el perfil, estos quedaron orientados hacia las conductas estratégicas que el trabajador debe mostrar durante el desarrollo de su trabajo.

Tabla 3. Competencias e indicadores del cargo

Dependiente de servicio gastronómico		
Perspectivas	Competencias	Indicadores
Económica	Orientación a los resultados económicos	Ingresos (I)
		Costos y gastos (CG)
Proceso	Capacidad Técnico Profesional	Contenido de trabajo (CT)
		Dominio idiomático (DI)
		Destreza en la prestación de servicios (DPS)
Cliente externo	Orientación hacia el cliente	Nivel satisfacción del cliente (NSC)
Cliente interno	Interés de superación	Formación continua (FC)
	Actitud en el desempeño de las funciones	Ética profesional (EP)
		Disciplina Laboral (DL)

Fuente: Elaboración propia

***Paso 8. Diseñar el mecanismo y modelos de ED para recopilar la información***

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.

***Etapas III: Salida******Paso 9. Establecer correlación e importancia relativa entre indicadores***

En el proceso de gastronomía el nivel de incidencia clasificado como “baja” aparecen hacia: Costos y gastos (5 indicadores), Variedad de la oferta (6 indicadores), así como Formación continua (6 indicadores). Los clasificados como “alta” se destacan Quejas y Reclamaciones y Satisfacción del cliente, con todos los indicadores. En los indicadores de la organización, el nivel de incidencia tuvo comportamiento similar al de los procesos.

***Determinar la importancia relativa del indicador***

Vale destacar que se reconocieron con alto grado de importancia aquellos indicadores de resultados que definen la razón de ser del cargo entre los que están Ingresos (I), Dominio idiomático (DI), Nivel de satisfacción del cliente (NSC), así como la Destreza en la prestación de servicio (DPS).

***Paso 10. 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 8, según método, frecuencia y fuentes diseñadas.

***Paso 11. Evaluar el desempeño organizacional y de los trabajadores******Categorizar los indicadores:***

De la misma se concluyó que, de los 9 indicadores de la organización, analizados para este proceso, 2 categorizó como superior, 5 como aceptables y 2 como deficientes. En cuanto a los indicadores de procesos, 5 categorizaron como aceptables, 1 como superior y 1 como deficiente. Este último referido a los Costos y Gastos.

*Evaluación del desempeño integral de la organización y los procesos*

El resultado de la evaluación integral de la organización fue de aceptable, a pesar de haber tenido dos indicadores deficientes.

Tabla 4. Resultado de la evaluación integral de la organización				
No	Indicadores de la organización	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación Integral
1	Utilidad (U)	Superior(5)	0,181 0	0,904 8
2	Costos y gastos (CG)	Deficiente(1)	0,117 5	0,117 5
3	Gestión de venta (GV)	Deficiente(1)	0,117 5	0,117 5
4	Disponibilidad servicio y producto (DSP)	Aceptable(3)	0,142 9	0,428 6
5	Satisfacción del cliente (SC)	Aceptable(3)	0,168 3	0,504 8
6	Quejas y Reclamaciones (QR)	Aceptable(3)	0,028 6	0,085 7
7	Formación continua (FC)	Superior(5)	0,060 3	0,301 6
8	Satisfacción laboral (SL)	Aceptable(3)	0,133 3	0,400 0
9	Compromiso (C)	Aceptable(3)	0,050 8	0,152 4
$EIO = \sum_{i=1}^n (Irloi \times Evloi)$				3,012 7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación integral del proceso gastronomía también muestran que fue aceptable. El indicador evaluado de deficiente no tiene una importancia relativa alta.

Tabla 5. Resultados de la evaluación integral del proceso Gastronomía				
No	Indicadores del proceso gastronomía	Categoría de evaluación	Importancia Relativa	Evaluación Integral
1	Costos y gastos (CG)	Deficiente(1)	0,142 9	0,142 9
2	Calidad del servicio gastronómico (CLSG)	Aceptable(3)	0,219 4	0,658 2
3	Variedad de la oferta (VO)	Aceptable(3)	0,168 4	0,505 1
4	Satisfacción del cliente (SC)	Aceptable(3)	0,204 1	0,612 2
5	Quejas y reclamaciones (QR)	Aceptable(3)	0,076 5	0,229 6
6	Formación continua (FC)	Aceptable(3)	0,061 2	0,183 7
7	Satisfacción laboral (SL)	Aceptable(3)	0,127 6	0,382 7
$EIP = \sum_{i=1}^n (Irlpi \times Evlpi)$				2,714 3

Fuente: Elaboración propia

*Evaluar alineadamente a los trabajadores**Ajustar los indicadores*

La tendencia más frecuente fue la de “mantener” en los casos de los indicadores que estaban evaluados de aceptable.

El comportamiento de los CG a nivel organizacional y de procesos sugiere una tendencia de cambio en tres indicadores del cargo (I, CG, CT). La decisión fue mantener la calificación inicial de aceptable teniendo en cuenta que el sobregiro de los CG correspondieron fundamentalmente al sobre cumplimiento de los I al cierre del año, además de la falta de aprovisionamiento de mercancías y el aumento de los precios de estas en ambas monedas.

Al indicador FC se le sugiere el cambio de su evaluación inicial a Superior. Se le mejora su evaluación por la incidencia en los indicadores NSC, QR, SL y FC a nivel organizacional y de proceso.

Tabla 6. Resultados de la evaluación alineada del dependiente				
No	Indicadores del cargo	Evaluación ajustada	Importancia relativa	Evaluación alineada
1	Ingresos (I)	Aceptable (3)	0,139 7	0,419 0
2	Costos y gastos (CG)	Aceptable (3)	0,069 8	0,209 5
3	Contenido de Trabajo (CT)	Aceptable (3)	0,076 2	0,228 6
4	Dominio idiomático (DI)	Aceptable (3)	0,104 8	0,314 3
5	Destreza en la prestación del servicio(DPS)	Aceptable(3)	0,177 8	0,533 3
6	Nivel satisfacción del cliente (NSC)	Aceptable (3)	0,184 1	0,552 4
7	Formación continua (FC)	Superior(5)	0,085 7	0,428 6
8	Ética profesional (EP)	Aceptable (3)	0,095 2	0,285 7
9	Disciplina laboral (DL)	Aceptable (3)	0,066 7	0,200 0
$EAT = \sum_{i=1}^n (Irli \times Eali)$ $EIT = \sum_{i=1}^n Irli \cdot Eali$ $EIT = \sum_{i=1}^n Irli \cdot Eali$				3,17

Fuente: Elaboración propia

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.

### *Paso 12. Analizar estado de las conductas estratégicas y factores inhibidores del desempeño*

Se utilizó una variación de la matriz de atributos de Noda Hernández (2004) mediante la cual se construyó una propuesta a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos. De esta se interpreta que deben atenderse los indicadores I, DPS 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.

#### *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 obtuvo los siguientes resultados, a partir del análisis que se describe a continuación.

#### *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:  $IT = 0.51$

Los encuestados consideraron que contaban con los medios necesarios en un 51 %. 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 en place. Además los insumos no siempre son entregados en el momento convenido, lo que limita las ofertas en el menú. Es criterio del trabajador aquí mostrado que las inexistencias de bebidas o platos muy demandados le limitan su gestión de ventas.

#### *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. Todos expresaron alta insatisfacción con la estimulación moral y material. Se reconoció el poco significado del salario respecto al trabajo realizado. El Índice de Satisfacción Laboral fue de un 74 %. Por el valor obtenido se califica de deficiente.

Además se determinó el Índice del Saber (IS) en el trabajador analizado siendo de un 80 %. 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.

$$IS = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$

#### *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. 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.

Tabla 7. Acciones realizadas para la mejora de los resultados alcanzados a partir de la EDI			
Conexiones (integración interna)	Acciones	Procesos implicados (integración externa)	Cantidad de cargos beneficiados
<b>Capacitación y desarrollo</b>	1. Diseño acciones de capacitación en las áreas de resultados claves (Gastronomía, Cocina y Recreación) 2. Ejecución cursos de maridaje e integrales para cocineros 3. Actualización cursos de comercialización 4. Desarrollo acciones de capacitación interna en materia de calidad para cada uno de los procesos y las direcciones según su función dentro de la empresa 5. Preparación in situ a cocineros	RR.HH, logística, economía, cocina, dirección, recreación, comunicación interna	320
<b>Organización del trabajo</b>	6. Revisión suministro de medios de trabajo para cargos de dependientes y cocineros. 7. Diversificación de nuevos servicios y productos recreativos y de confort para clientes. 8. Organización del proceso de ventas entre agencias de viajes	RR.HH, comercialización, logística, economía, cocina, dirección, recreación	320

Tabla 7. Acciones realizadas para la mejora de los resultados alcanzados a partir de la EDI			
Conexiones (integración interna)	Acciones	Procesos implicados (integración externa)	Cantidad de cargos beneficiados
	9. Implementación de nuevas ofertas tradicionales garantizando diferenciación ante clientes y competidores. 10. Valorar nuevos proveedores y establecer fuertes mecanismos de comunicación con los actuales. 11. Revisión integral de la plantilla de trabajadores. (estudio carga capacidad)		
Estimulación material y moral	12. Diseño de nuevo plan de atención moral y de estimulación 13. Combinación del pago de idoneidad a la EDI y sistema de pago.	Todos los procesos	Todos los trabajadores
Seguridad y salud del trabajo	14. Revisión de normas medioambientales para personal de cocina y recreación 15. Revisión de normativas de trabajo dependientes. 16. Diagnóstico de incidentes en todas las áreas.	RR.HH, calidad y medio ambiente, cocinas, recreación, servicios gastronómicos	Todos los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- 1. La introducción de una concepción alineada en la evaluación del desempeño individual, 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.*
- 2. La aplicación del procedimiento propuesto en la entidad turística objeto de estudio, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la GCH.*
- 3. Con la implementación realizada se logró identificar las competencias e indicadores clave del cargo seleccionado para evaluar su desempeño y se obtuvo una evaluación integral de la organización y los procesos aceptables, además de considerar al trabajador del cargo analizado idóneo para ocupar dicho cargo.*
- 4. Quedó confeccionado un programa de retroalimentación y un plan de mejora que permite tratar las causas que afectan el desempeño de los trabajadores y contribuye al desarrollo de otros procesos de la GCH como la formación, la estimulación, la selección y la organización del trabajo.*

## Referencias bibliográficas

1. Castellanos C., J. R. (2010). *Competencias laborales y gestión del desempeño*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/>



2. Cuesta S., A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
3. Cuesta S., A. (2014). *Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
4. De Miguel G., M. (2006). *Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
5. Gonzalez C., A. (2008). The competence-based management model and the performance assessment in human resource management. *Revista Interdisciplinaria Entelequia*.
6. Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. (Tesis inédita de doctorado), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
7. Montejo S., E. (2013). *Procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias. aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
8. Morales C., A. (2006). *Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. (Tesis inédita de doctorado). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
9. Noda H., 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).
10. Sánchez A., L. (2009). *Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
11. Sánchez R., A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
12. Varela I., N. (2001). *Gestión Turística. Perfeccionamiento de los Recursos Humanos en el sector hotelero*. (Tesis inédita de doctorado), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.