



## La evaluación del desempeño, los procesos y la organización

### *The performance appraisal, the process and the organization*

Caridad Leyva-del-Toro, Margarita de-Miguel-Guzmán, Reyner Pérez-Campdesuñer

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba

E-mail: [cary@facii.uho.edu.cu](mailto:cary@facii.uho.edu.cu), [maguy@ict.uho.edu.cu](mailto:maguy@ict.uho.edu.cu), [rfperezcampdesuner@gmail.com](mailto:rfperezcampdesuner@gmail.com)

*Recibido: 08/01/2012*

*Aprobado: 12/05/2014*

#### RESUMEN

La evaluación del desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas, donde la industria turística debe vincularla al resultado de los procesos y de la entidad. Este artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento que haga corresponder los tres niveles determinantes para la evaluación: el puesto de trabajo, los procesos y la organización. Como consecuencia de su aplicación se han diseñado tablas que muestran los indicadores de resultados y de competencias, así como matrices de doble entrada para relacionarlos entre sí. Además se adicionan los factores condicionantes que contribuyen a la mejora continua de cada nivel.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, correspondencia, competencias individuales, procesos, organización.

#### ABSTRACT

To the organizations which proposal it is to be more effective the performance appraisal by competence should became in a relevant aspect. The tourism industry most gets the relation between the process and organization results. The objective of this article is to propose a procedure to make correspondence the individual abilities, the process and the organization as the three determinants level of the evaluation. As consequence of their application it had designed tables and double entrance matrixes that show competence and results indicators by interconnected. Besides it had additional conditioning factors that make possible continue improve in each level.

**Key words:** performance appraisal, correspondence, individual competences, process, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones en general; las empresas 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). Esta concepción se vuelve cada vez más compleja e importante para las mismas ante la influencia de algunos factores como:

- la modificación de las exigencias administrativas y legales
- el fenómeno creciente de optimización de las plantillas
- el aumento de la demanda de mano de obra más calificada y motivada, así como la intensificación de la competencia global.

Es por ello que esta actividad en cualquier entidad debe garantizar el incremento de sus indicadores fundamentales de impacto expresados en término del desempeño humano [1].

Específicamente la evaluación del desempeño (ED) es un subsistema de gran importancia dentro de la GRH, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados. Ésta puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: Organización, procesos e individuos [2; 3], convirtiéndolas en rasgos propios que la caracterizan. Entre éstas se encuentran:

- Contribuir al enfoque de **sistema** de la organización y al de la GRH sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones[4; 5]
- Garantizar un aceptable nivel de coherencia o **correspondencia** entre la evaluación de la organización, los procesos y sus trabajadores[6]
- Contribuir a la gestión de **competencias** como una de las tendencias más actuales de la GRH [7;8; 9]
- Mostrar capacidades de **perfeccionamiento periódicos** a tono con las tendencias más actuales de la gestión [7; 8; 9] y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño [2; 10]

Sin embargo, múltiples estudios desarrollados en empresas de nuestro país, incluyendo el sector turístico, han evidenciado que el proceso de evaluación del desempeño se caracteriza por tener un bajo nivel de integración a los procesos de la gestión y a los de la GRH [4; 10; 11; 12; 13]. Se manifiestan baja capacidad de autoperfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño y no se orientan a la gestión por competencias.

Por el protagonismo actual del sector turístico en el desarrollo económico y social del país, [14] los sistemas gerenciales deben orientarse hacia enfoques de dirección más modernos. Donde la evaluación del desempeño permita detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno.

Por lo tanto, el **objetivo** de este artículo es mostrar un procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores del sector turístico basado en la medición de las competencias, con mayor nivel de correspondencia entre los resultados del cargo, los procesos y la organización. El cual que aumentará la satisfacción de los trabajadores con dicho proceso y favorecerá la mejora del desempeño en dichas instalaciones.

## II. MÉTODOS

Para lograr el procedimiento que se expone a continuación se utilizaron diferentes combinaciones de métodos teóricos y empíricos, con énfasis en el análisis y síntesis profunda de materiales [13; 14; 15; 16]. que permitieran la inducción-deducción hacia el objeto estudiado. Se realizó una búsqueda bibliográfica que conceptualizara la Evaluación del desempeño de los recursos humanos (EDRH) y llevará a la obtención de su procedimiento. Sus características fundamentales son:

- el enfoque sistémico hacia la organización y la GRH
- el nivel de coherencia y correspondencia entre los indicadores de procesos, el puesto y la empresa
- el uso de las competencias individuales, así como mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos.

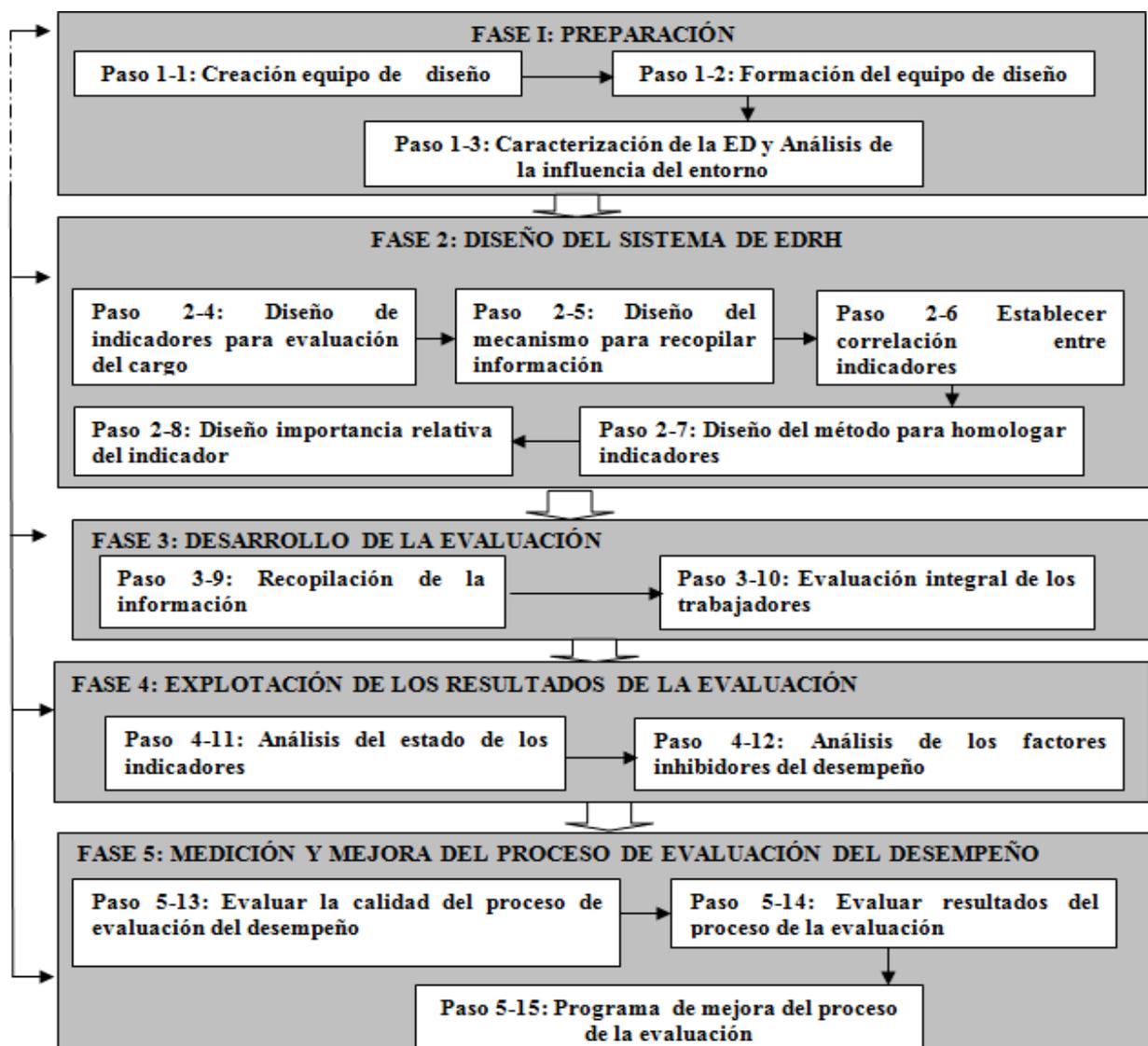
En él se valora que el desempeño de un trabajador en su cargo está condicionado por los objetivos establecidos para la organización y la derivación de éstos hacia cada uno de los procesos y finalmente hasta el nivel del cargo. Por las funciones propias ejercer, recogidas en los profesiogramas, así como el nivel de dominio de las competencias que posea el mismo al desempeñarse. Las condiciones

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

técnico organizativas existentes en el puesto de trabajo, las que están condicionadas por la influencia del entorno (clientes, proveedores, competencias, políticas de los grupos de interés) y del 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 en la medida que las variables anteriores se alejen de su estado ideal.

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. A este análisis se le incluye la influencia de las variaciones del entorno. Con estas variables se trasmite la información necesaria a los restantes procesos de la GRH (formación, estimulación, seguridad e higiene, planeación cualitativa) para que se ejecuten las acciones de mejora que permitan contar con un trabajador más competente en el futuro inmediato. Por eso, se hace necesario que este proceso en sí mismo prevea acciones para su autodiagnóstico y autoperfeccionamiento.

En la figura 1 se puede apreciar todas sus fases, pasos y tareas.



**Figura 1.** Procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos en entidades turísticas basado en competencias

### Fase 1: Preparación

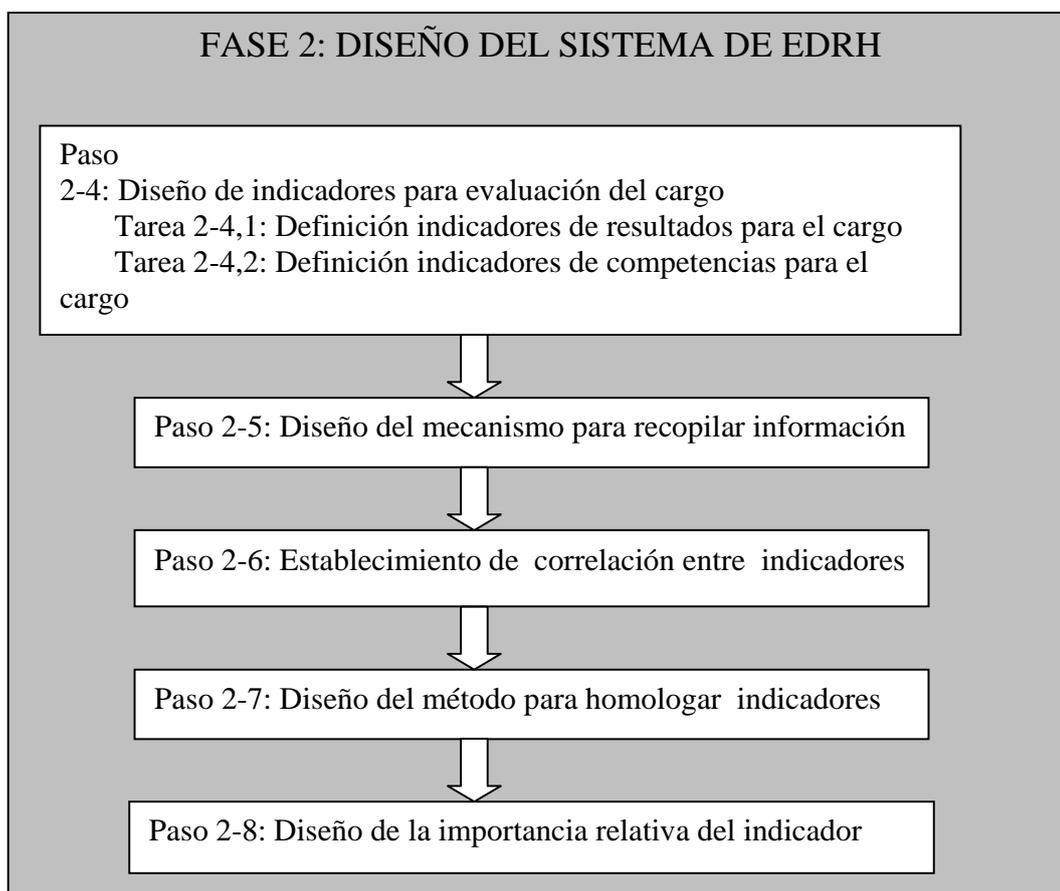
Esta fase permite crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Se destacan pasos importantes como son la creación del equipo para el diseño del sistema de evaluación, su formación y la caracterización de la ED para buscar posibles debilidades y fortalezas que en el mismo existan, cambios necesarios que éste requiera, la conectividad con el sistema de GRH y sus elementos, así como el análisis de las restantes áreas y procesos de la entidad.

### Fase 2: Diseño del sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos

El objetivo fundamental de la misma es diseñar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Se expresan 5 pasos que permiten abordar los elementos esenciales de aporte en la evaluación como instrumento informativo y para la toma de decisiones, por lo que un correcto diseño del sistema disminuye los errores subjetivos que ocurren al realizarla.

Al diseñarla se tuvo en cuenta cómo responder para la obtención de indicadores intangibles vinculados al desarrollo humano. Como dijera Cuesta (2014) "Interesa el desarrollo o crecimiento económico, pero cada vez más, interesa junto al crecimiento o desarrollo humano, para hacer sostenible el desarrollo empresarial o económico" [6].

La figura 2 muestra la estructura de esta fase.



**Figura 2.** Procedimiento específico para la fase de diseño del sistema de evaluación

#### Paso 2-4: Diseño de indicadores para evaluación del cargo

Para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos, es necesario concebirla en dos niveles: el de resultado y el de competencia. Esto indica que se necesiten dos tareas fundamentales. La primera, establece indicadores para aspectos que caracterizan los

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

resultados logrados 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. La segunda, define indicadores a través de dos formas fundamentales de las competencias: las de aptitudes (competencias cognitivas), y las de actitudes (competencias volitivas). Las aptitudes que constituyen un indicador del grado de conocimientos, habilidades que posee el trabajador. Las actitudes que son un reflejo del grado de motivación, compromiso, valores que posee el trabajador. Por tanto para cada uno de estos grupos se deben desarrollar al menos un indicador que permita establecer en qué sentido orientar los esfuerzos de mejora.

### **Paso 2-5: Diseño del mecanismo para recopilar información**

Por la naturaleza de los indicadores resulta necesario establecer fuentes, frecuencia y métodos de recopilación de la información, según éstos se manifiesten. Se aconseja establecer la frecuencia de evaluación en función de las características de la actividad y los intereses de la organización. De igual forma la fuente de información depende del sistema de registro establecido en la organización y del propio indicador.

### **Paso 2-6: Establecimiento de correlación entre indicadores**

El equipo de diseño debe identificar para cada cargo qué nivel de incidencia ejerce en los indicadores de desempeño de los procesos y la organización. A su vez determinar qué nivel de incidencia pueden tener determinados factores condicionantes (condiciones organizativas, condiciones técnicas, condiciones de aseguramiento de suministros y el entorno) en el desempeño del cargo. Con este fin se recomienda conformar dos tablas, cada una con doble entrada, como se observa en la tabla 1 y 2.

**Tabla 1.** Nivel de Incidencia de cada indicador del cargo en los indicadores de los procesos y la organización

Nivel de análisis	Indicadores	Indicador del cargo		
		Alta	Media	Baja
Proceso 1	1			
	...			
	n			
Proceso ...	1			
	...			
	n			
Proceso n	1			
	...			
	n			
Organización	1			
	...			
	n			

**Tabla 2.** Nivel de incidencia de los factores condicionantes en cada indicador del cargo

Nivel de análisis	Indicadores	Indicador del cargo		
		Alta	Media	Baja
Condiciones organizativas	1			
	...			
	n			
Condiciones técnicas	1			
	...			
	n			
Condiciones de aseguramiento material	1			
	...			
	n			
Entorno	Variable 1			
	Variable...			
	Variable n			

En esta tabla se debe valorar por el equipo de diseño si la incidencia de cada indicador del cargo es alta, media o baja en los indicadores de los procesos o de la organización.

En esta tabla se valora si la incidencia de las variables del entorno y los factores condicionantes es alta, media o baja en los indicadores del cargo. Se recomienda utilizar el método Delphi [6] para el consenso en este análisis.

**Paso 2- 7: Diseño del método para homologar indicadores**

Resulta conveniente establecer un método de homologación de los indicadores establecidos anteriormente pues varían en cuanto a su forma de expresión y magnitud.

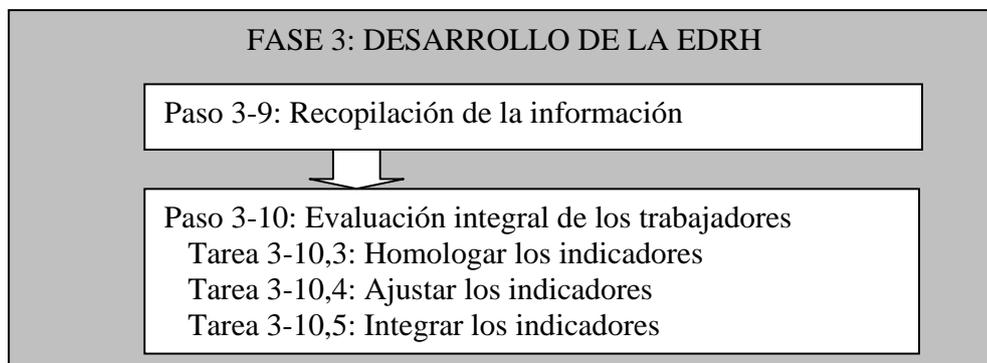
**Paso 2-8: Diseño de la importancia relativa del indicador**

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

**Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos**

En función de lo diseñado se desarrolla la evaluación del desempeño de los recursos humanos.

La estructura de la fase se representa en la figura 3.



**Figura 3.** Procedimiento específico de la fase de desarrollo de la EDRH

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

### Paso 3-9: Recopilación de la información

En este paso se procede a la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización y los factores condicionantes, de acuerdo con los instrumentos generados en el paso 2-5, según método, frecuencia y fuentes diseñadas.

### Paso 3-10: Evaluación integral de los trabajadores

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

#### Tarea 3-10,3: Homologar los indicadores

Se procede de acuerdo con lo concebido en el paso 2-7 asegurando que todos los indicadores queden expresados en una misma escala.

#### Tarea 3-10,4: Ajustar los indicadores

De acuerdo con la correlación establecida entre los indicadores del proceso y de la organización en el paso 2-6, específicamente en la tabla 1, se procede a ajustar los indicadores de los cargos en función del estado de los indicadores de los procesos, de la organización y del grado de correlación con el de los cargos. Para realizar esta tarea se recomienda analizar las acciones de ajustes, las cuales se observan en la tabla 3.

**Tabla 3.** Recomendación sobre acciones de ajustes entre los indicadores de los cargos y la correlación con otros indicadores

Indicadores		Evaluación del cargo	Correlación establecida entre los indicadores de proceso y los del cargo		
			Alta	Media	Baja
Estado de los indicadores de los procesos o 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		

Una vez realizados los ajustes anteriores se debe proceder a realizar los ajustes necesarios en correspondencia con los factores condicionantes, similar a la tabla anterior pero con estos indicadores.

Por último se resumen ambos ajustes con el apoyo del formato que muestra la tabla 4.

**Tabla 4.** Resumen del ajuste de los indicadores

Indicador es del cargo	Evaluación inicial	Indicador es que influye	Tendencia de ajuste	factores condicio nantes	Tendencia de ajuste	Evaluación final
1		1				
		...				
		n				
...						
n		1				
		...				
		n				

### Tarea 3-10,5: Integrar los indicadores

Una vez que se ha logrado realizar los ajustes correspondientes a cada indicador se debe proceder a lograr una evaluación integral del trabajador a través de la integración de la evaluación final de los indicadores. Para este fin se recomienda utilizar un método matemático aditivo, basado en la expresión 1.

$$EIT = \sum_{i=1}^n Ir_i \cdot Ea_i \quad (1)$$

Donde:

EIT: Evaluación Integral del trabajador; n: Cantidad de indicadores del desempeño del cargo

$Ir_i$ : Importancia relativa del indicador i;  $Ea_i$ : Evaluación ajustada del indicador i

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

Si  $EIT \geq 4$  la evaluación integral del trabajador es superior; Si  $2,5 \leq EIT < 4$  la evaluación integral del trabajador es aceptable; Si  $EIT < 2,5$  la evaluación integral del trabajador es deficiente.

### Fase 4: explotación de los resultados

En esta fase se profundiza en las causas del resultado de la evaluación, en los elementos condicionantes de mayor peso en el desempeño: lo cognitivo, lo volitivo y lo material, sirviendo como punto de partida a los restantes procesos de la gestión de recursos humanos. La figura 4 describe la misma.

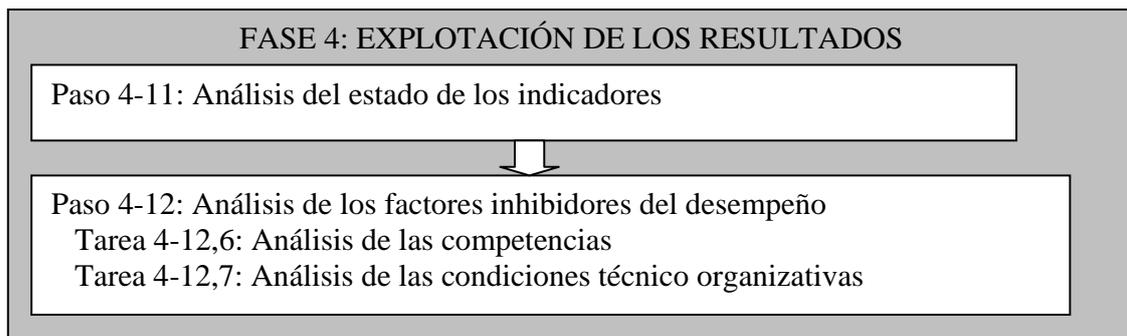


Figura 4. Procedimiento específico en la fase de explotación de los resultados

### Paso 4-11: Análisis del estado de los indicadores

Se identifican los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos, concentrándose en los últimos. Se recomienda analizar las causas de las desviaciones obtenidas en los resultados de estos indicadores y generar las acciones correctivas necesarias. Para ello se debe establecer el vínculo con las acciones de formación, organización del trabajo, selección del personal, mejora de la seguridad ocupacional, entre otras posibles. Este análisis se debe realizar a través de las técnicas de trabajo en grupo.

### Paso 4-12: Análisis de los factores inhibidores

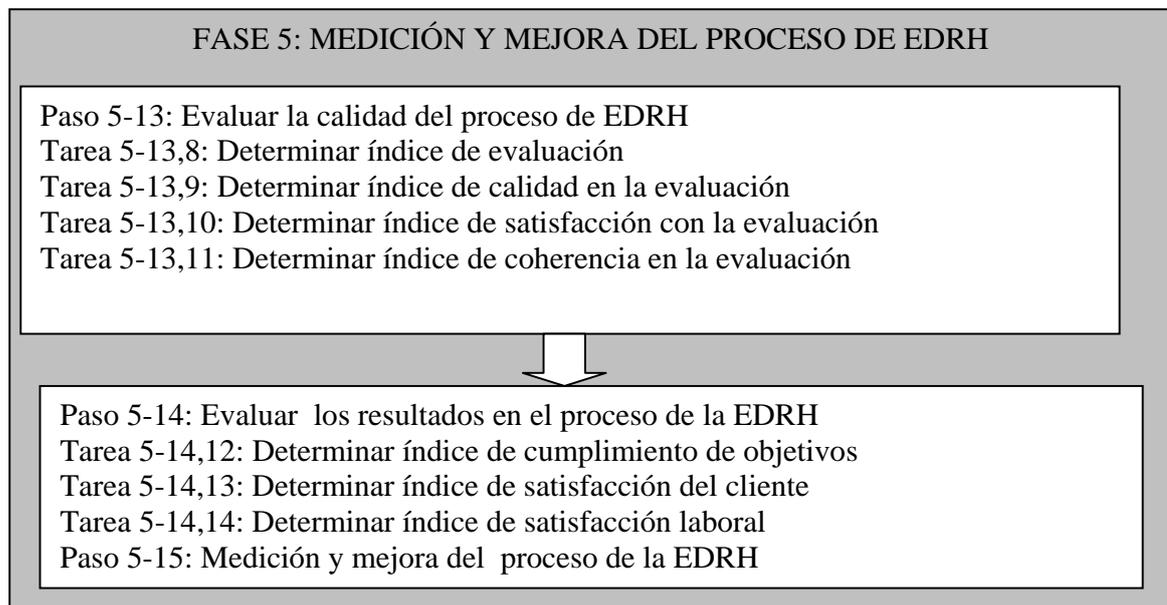
Para el análisis de los factores inhibidores se plantean dos tareas básicas: el análisis de las competencias y el análisis de las condiciones técnico organizativas. El análisis de las competencias permite comprender las razones del comportamiento evaluado y en función del cual diseñar acciones para la mejora. El análisis de las condiciones técnico organizativas para evaluar en qué medida las condiciones y existencias de medios de trabajos, insumos, equipos, procedimientos, políticas, objetivos de trabajo, constituyen causas del resultado de la evaluación del desempeño desarrollada.

### Fase 5: Medición y mejora del proceso de EDRH

Una vez efectuada la evaluación del desempeño a cada uno de los cargos previstos en la organización y determinadas las potencialidades de su mejora, se hace necesario profundizar en la calidad del proceso desarrollado. Para ello se conciben dos pasos: uno que mide su impacto en términos de cantidad de cargos evaluados y mejora producida en el desempeño de éstos y evalúa la satisfacción de los trabajadores con dicho proceso. El otro, orientado a evaluar el vínculo del desempeño estimado y los resultados de la organización.

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

En la figura 5 se observan los pasos y tareas que se deben aplicar en esta fase.



**Figura 5.** Procedimiento específico para la fase de medición del proceso de EDRH

### **Paso 5-13: Evaluar la calidad del proceso de EDRH**

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 EDRH.

### **Paso 5-14: Evaluar los resultados en el proceso de la EDRH**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar las metas de la organización. 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 éstos 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, los que permiten constatar los efectos posibles de la EDRH en los resultados de la organización.

### **Paso 5-15: Programa de mejora del proceso de la evaluación**

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. No obstante se realiza un programa que lleva consigo las acciones necesarias con este fin.

## II. RESULTADOS

Antes de aplicar la primera fase del procedimiento en una instalación extrahotelera de Palmares Holguín se valoraron las premisas necesarias para su aplicación como:

- la existencia de una dirección estratégica susceptible de perfeccionar
- la claridad en cuanto a los procesos que se desarrollaban así como las principales entradas, transformaciones y salidas de cada uno de ellos
- los profesiogramas se encontraban desarrollados; tenencia de una orientación de la entidad hacia la mejora continua.

Se creó y capacitó al equipo de diseño, así como se caracterizó al sistema de evaluación del desempeño de la entidad y la influencia del entorno en el mismo.

Se diseñaron los indicadores de resultados y competencias de los cargos con el uso de las tablas propuestas.

Se muestra en la tabla 5 los resultados para el cargo de dependiente de servicios gastronómicos, quedando como sigue:

**Tabla 5.** Definición de indicadores de resultados

Indicadores de resultados		Definición	Unidad de medida
Indicadores de cantidad	1	Cumplimiento del plan de ventas (CPV)	CUC
	2	Ventas (V)	CUC
	3	Consumo de material (CM)	CUC
Indicadores de calidad	4	Nivel de Satisfacción del cliente (NSC)	%
	5	Resultados de auditorías e inspecciones (RAI)	Evaluación (MB,B,R,M)
	6	Quejas y reclamaciones (QR)	Cantidad
Indicadores de crecimiento y desarrollo	7	Capacitación (C)	Cantidad
	8	Auto Desarrollo (AD)	Evaluación (MB,B,R,M)

De forma similar se procedió en los indicadores de competencias, los que se muestran en la tabla 6, teniendo en cuenta elementos abordados por Cuesta Santos [6] sobre el uso del indicador de compromiso en las organizaciones.

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

**Tabla 6.** Definición de indicadores de competencias

Indicadores de competencias		Definición	Unidad de medida
Conocimientos requeridos para el cargo	1	Nivel Medio Superior (NMS)	Título
	2	Entrenamiento o curso de habilitación (EH)	Título
	3	Demostración práctica idiomática para dependiente (DP-I)	Título
Habilidades requeridas para el cargo	4	Monta en place (MP)	Evaluación (MB,B,R,M)
	5	Controlar y cuidar (manipular) los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta (CC)	Evaluación (MB,B,R,M)
	6	Dominar normas de cortesía (DNC)	Evaluación (MB,B,R,M)
	7	Economía y control interno (ECI)	Evaluación (MB,B,R,M)
Valores	8	Honestidad (H)	Evaluación (MB,B,R,M)
	9	Responsabilidad (R)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores complementarios de actitud	10	Disposición a asumir nuevas tareas (DANT)	Evaluación (MB,B,R,M)
	11	Disciplina laboral (DL)	Evaluación (MB,B,R,M)
	12	Cuidado de la propiedad social (CPS)	Evaluación (MB,B,R,M)
Indicadores perceptuales	13	Satisfacción laboral (SL)	Evaluación %
	14	Compromiso (C)	Evaluación %
	15	Perspectivas (P)	Evaluación %

Se propuso la frecuencia, fuente y registro de las informaciones y se estableció las correlaciones con los indicadores de proceso, primero, teniendo en cuenta la influencia (alta media, baja) de los indicadores del cargo sobre los indicadores de proceso y de la organización. Luego se procedió de manera semejante pero al revés, planteando la influencia de los indicadores de condiciones sobre los indicadores del cargo.

Para homologar los indicadores se estableció como escala que: si el indicador supera su estado deseado en un 5 % o más, se evalúa como superior; si no lo alcanza por más de un 5%, se evalúa como deficiente; de lo contrario, se cataloga como aceptable.

A través de la utilización de método de experto de Kendall se logró establecer la importancia relativa de los indicadores.

Se ejecuta el ajuste de los indicadores del cargo en función del estado de los indicadores de los procesos, de la organización (que son evaluados también) y del grado de correlación con los mismos, utilizando las acciones de ajustes mostradas en la tabla 3 y el método Delphi para el consenso. Los resultados se muestran en la tabla 7.

**C. LEYVA-DEL TORO, M. DE MIGUEL-GUZMÁN, R. PÉREZ-CAMPDESUÑER**

**Tabla 7.** Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de procesos y la organización

Indicadores de Procesos	Evaluación Indicadores de Procesos	Correlación(alta-media-baja)Indicadores de resultados / Evaluación del Indicador (superior-aceptable-deficiente) /Recomendación Ajuste Evaluación (mantener -incremento-disminuir)							
		Cantidad			Calidad			Crecimiento	
		CPV	V	CM	NSC	RAI	QR	C	AD
Gestión de la calidad	Deficiente	m/a/d	m/a/d	m/a/d	a/d/m	m/d/m	a/d/m	m/d/m	m/a/d
Gestión de la dirección	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	m/d/i	m/d/i	m/d/i	a/d/i	b/a/m
Cantidad de Serv.Gast	Deficiente	a/a/d	a/a/d	a/a/d	a/d/m	b/d/m	m/d/m	a/d/m	a/a/d
Otros Servicios a cliente	Aceptable	a/a/m	a/a/m	m/a/m	a/d/i	b/d/m	a/d/i	a/d/i	a/a/m
Aseguramiento de mercancías para la venta	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Garantía de cliente externo	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	a/d/m	b/a/m	a/d/m	m/d/m	m/a/d
Garantía de cliente interno	Superior	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/dm	b/d/m	b/a/m
Oportunidad en el mantenimiento	Deficiente	b/a/m	b/a/m	b/a/m	b/d/m	b/a/m	b/d/m	b/d/m	b/a/m
Adecuado cierre y contabilización	Aceptable	m/a/m	m/a/m	m/a/m	b/d/m	b/a/m	b/d/m	a/d/i	a/a/m
Total de ingresos	Aceptable	a/a/m	a/a/m	b/a/m	m/d/i	b/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m
Costo de ventas	Deficiente	b/a/m	b/a/m	a/a/d	b/d/m	b/a/m	b/d/m	m/d/m	m/a/d
Gastos totales	Aceptable	b/a/m	b/a/m	a/a/m	b/d/m	b/a/m	b/d/m	m/d/i	m/a/m
Utilidad	Aceptable	a/a/m	a/a/m	a/a/m	m/d/i	b/a/m	m/d/i	m/d/i	m/a/m

Se realizaron los ajustes necesarios en correspondencia con los factores condicionantes y se procede a obtener una evaluación integral del trabajador, a través de la evaluación ajustada de sus indicadores, tal como se establece en la tarea 3-10,5. Se obtuvo que la evaluación integral del trabajador de deficiente por ser EIT < 2,5.

Posteriormente se realiza el análisis de los factores inhibidores, las competencias y las condiciones técnicos organizativos que más influyen en los resultados del trabajador, permitiendo retroalimentar a las áreas con las dificultades, brechas y posibles estados de perfeccionamiento encontrados.

Con la medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño se evalúa la calidad del proceso de evaluación del desempeño. Se determina el Índice de calidad, de satisfacción y de coherencia en la evaluación, así como los índices de cumplimiento de objetivos, de satisfacción del cliente y de satisfacción laboral.

Con el programa de mejora del proceso de evaluación se define acciones que colaboren con la buena marcha del proceso tanto en áreas como en procesos y la organización de forma general.

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN

### IV. DISCUSIÓN

En la obtención de los resultados el procedimiento revela que existió consenso con destacar dentro de los indicadores de competencias volitivas la honestidad, responsabilidad y compromiso, por el servicio que oferta esta instalación. Se reconocen con alto grado de importancia aquellos indicadores de resultados que definen la razón de ser de este lugar entre los que están las Ventas, cumplimiento del plan de ventas y el Nivel de Satisfacción del cliente. Así como indicadores de competencias cognitivas y volitivas como son Montar en place y Honestidad, lo que nos demuestra la aceptación por parte de los expertos sobre la combinación y presencia de los mismos.

En el ajuste de los indicadores de resultados y de competencias predominó la tendencia a "mantener", igual que con los factores condicionantes. Excepto los indicadores: resultados de auditorías e inspecciones, nivel de satisfacción del cliente, quejas y reclamaciones, evaluados como deficientes. Elementos que poseen una alta y media relación a los indicadores de procesos aceptables y superior (Competencia, Poder Adquisitivo, Ubicación Geográfica) por lo que se sugiere "evaluar incremento".

Con los resultados obtenidos en la valoración de las competencias cognitivas, volitivas y las condiciones técnico-organizativas se está en condiciones de comprender mejor el desempeño de los trabajadores. Esto facilitar la información para otros procesos de la GRH como el de Recompensa, Formación y el de Sistema de Trabajo diseñen las acciones pertinentes con vistas a incrementar el desempeño de los trabajadores en particular y de la organización en general.

### V. CONCLUSIONES

1. El procedimiento mostrado permite corresponder tres importantes niveles de evaluación en la entidad: puesto de trabajo, procesos y organización, lo que beneficia la toma de decisiones y la mejora de los resultados de la misma.
2. Los instrumentos propuestos para diseñar indicadores de resultados y competencias, así como los que correlacionan indicadores de evaluación con los factores condicionantes, permiten integrar la empresa como un sistema.
3. La evaluación del desempeño individual por competencias y su correspondencia a los procesos y a la entidad, resulta un nuevo enfoque de gestión imprescindible para las empresas turísticas de hoy. Donde se exige trabajar proactivamente con el capital más importante de la organización: el hombre. 🏠

### VI. REFERENCIAS

1. Hernández I. Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas Revista Avanzada Científica. 2011;14(1):6. ISSN 1029-3450
2. Cuesta A. Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Revista Fórum Empresarial. 2012;17(1). ISSN 1541-8561. DOI
4. Chris D. Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. Australian Journal of Business and Management Research. 2011;1(9):92-7. ISSN 1839-0846.
5. Stable Y. Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. Revista ACIMED. 2011;22(3):237-50. ISSN 1024-9435.
6. Higuera D. Del manejo de personal a la dirección de personas. Revista Innovar. 2011;21(40):67-79. ISSN 2248-6968.
7. Cuesta A. Evaluación del Desempeño y compromiso en la gestión del capital humano [monografía]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2014. ISBN 978-959-261-463-5.
8. ONN. NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. La Habana: Editorial Oficina Nacional de Normalización; 2007. 18 p.
9. Rueda M. La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa. 2009;11(2). ISSN 1607-4041.
10. Segovia S, Díaz C. Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. Boletín Científico Sapiens Research 2012;2(1):23-30. ISSN 2215-9312.
11. Sánchez L. Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en

**C. LEYVA-DEL TORO, M. DE MIGUEL-GUZMÁN, R. PÉREZ-CAMPDESUÑER**

- entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya; 2009.
13. Cáceres H, al. e. Análisis de la eficiencia técnica y su relación con los resultados de la evaluación de desempeño en una Universidad chilena. *Innovar*. 2014;24(54):199-217. ISSN 0121-5051.
  14. Serna HM, Calderón G, Naranjo JC. Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 2013;Año 18(61):9 – 28. ISSN 1315-9984.
  15. Aggarwal A, Mitra GS. Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. 2013;2(3). ISSN 2249 – 8958.
  16. Vargas T. 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 de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas]. La Habana: Universidad de La Habana; 2013.
  17. BCG. *Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges in a Two-Speed World)*. Boston: The Boston Consulting Group; 2012. ISBN 978-1-586-44346-7.
  18. BCG. *Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times)*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG); 2010. ISBN 978-1-586-44226-2.