

Artículo de investigación

Recibido: 03-04-24 Aceptado: 28-06-24

Gestión de entornos turísticos

Contribución a la mejora de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Hotel Iberostar Laguna Azul

Contribution to the improvement of the Performance Evaluation by competencies at the Iberostar Laguna Azul Hotel

1. Azucena González Verde

Profesora Auxiliar. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba

(gonzalez.azucena1962@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1710-3247>

2. Arianna Sánchez Fernández

Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos. Hotel Iberostar Laguna Azul. Cuba.

(ariannasanchez263@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6936-3674>

Resumen

La evaluación del desempeño laboral por competencias, se ha convertido en una necesidad de la gestión empresarial. En el hotel Iberostar Laguna Azul se han identificado las competencias a diferentes niveles: organización, procesos y puestos, y diseñado los perfiles de cargos, pero adolecen de un procedimiento que garantice la evaluación del desempeño por competencias, por lo que la presente investigación tiene como objetivo: proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en el hotel. Para ello se realizó el muestreo probabilístico (250 trabajadores), se aplicaron técnicas y herramientas de diagnóstico y evaluación: encuestas, análisis de documentos, tormentas de ideas, métodos de expertos entre otros; para el procesamiento de la información se utilizó el software profesional SPSS 18.0. Como resultado de la aplicación del procedimiento, se actualizaron las competencias identificadas en los perfiles de cargos y se diseñó un modelo para evaluar las competencias de los trabajadores en los diferentes cargos que permite conocer el nivel y las dificultades de competencia de cada trabajador e incidir oportunamente en aras de potenciar las competencias y erradicar las dificultades para elevar la cantidad y calidad del trabajo individual aportado en bien de la sociedad, la organización y el propio trabajador.

Palabras clave: competencias laborales, evaluación del desempeño, gestión de Capital Humano.

Abstract

The evaluation of job performance by competencies has become a necessity for business management. At the Iberostar Laguna Azul hotel, competencies have been identified at different levels: organization, processes and positions, and job profiles have been designed, but they lack a procedure that guarantees the evaluation of performance by competencies, which is why this research aims to propose a procedure for evaluating performance by competencies in the hotel. For this purpose, probabilistic sampling was carried out (250 workers), diagnostic and evaluation techniques and tools were applied: surveys, document analysis, brainstorming, expert methods, among others; SPSS 18.0 professional software was used to process the information. As a result of the application of the procedure, the competencies identified in the position profiles were updated and a model was designed to evaluate the competencies of the workers in the different positions that allows us to know the level and difficulties of competency of each worker and to influence them in a timely manner. in order to enhance skills and eradicate difficulties to increase the quantity and quality of individual work contributed for the good of society, the organization and the worker himself

Keywords: job skills, performance evaluation, Human Capital Management.

Introducción

En la actualidad se viven profundos cambios en la economía y la sociedad a escala mundial y por tanto las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, su motor impulsor está en el factor humano, recurso más importante. De la calidad de éste depende su futuro.

El hombre, portador de conocimientos y habilidades, constituye la principal fuente de ventaja competitiva y el activo máspreciado para las empresas al ser creador de valor. Su correcta gestión logrará que ponga sus conocimientos en función del logro de los objetivos organizacionales (Marrero Piedra *et al.*, 2021).

En Cuba la concepción actual de gestionar el Capital Humano, se ve influenciada por las condiciones cambiantes del entorno, se desarrollan transformaciones económicas y estructurales dirigidas al perfeccionamiento empresarial que implica una proyección estratégica en correspondencia con las concepciones modernas en este campo. Para el país, el concepto de capital humano asumido es derivación del pensamiento de Fidel Castro, pudiéndose constatar en la actualidad que Cuba tiene en su capital humano “la fuente principal de los recursos y del desarrollo (Cuesta Santos *et al.*, 2018).

En este sentido, en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del PCC se plantea: "Continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan" (Lineamiento 12), "rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad" (Lineamiento 139), "el incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical" (Lineamiento 142) así como, "proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos" (VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2021).

Según plantea Pérez Hernández (2017), aquí se demuestra la necesidad de identificar la forma de llevarlo a cabo mediante la Gestión por Competencias y por competencias laborales, a través de diferentes modelos y perspectivas estratégicas que contribuyan al comportamiento efectivo de los trabajadores y respondan a los intereses de los clientes, vinculándolo con los procesos de Evaluación del Desempeño Profesional o Laboral, la Eficiencia del Trabajo y su Formación por Competencias para el incremento de la competitividad en los mercados y la sostenibilidad económica de las organizaciones y de nuestro país.

El éxito de cualquier organización depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. La participación activa de las personas es importante para que un sistema de gestión de la calidad de una organización logre resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Oficina Nacional de Normalización, 2016).

Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas. Las organizaciones y empresas se encuentran en la dinámica de tiempos de cambios requeridos por las tecnologías, crecimiento rentable y exigencias por parte de los clientes, que colocan en el centro de la escena, la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la empresa.

Actualmente las empresas enfrentan constantes retos en su objetivo por lograr el éxito, sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad en su función, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos procesos, modelos y estrategias innovadoras en la administración del Capital Humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones. Muchas empresas líderes han reconocido la importancia estratégica de los recursos humanos, por lo que persiguen estrategias de innovación para potenciar este recurso (Greer, 2021).

En el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia ligada a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria (Suárez-Caimary *et al.*, 2020).

Por todo esto, una empresa que aspire a sobrevivir con éxito en el convulso mundo que se vive, debe atender de manera especial a la eficiencia de su gestión de Capital Humano y cómo evaluar su desempeño, por lo que se justifica plenamente cualquier esfuerzo que se haga en esta dirección.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado con un enfoque que permita identificar los elementos relacionados con el actual, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados, al área y al departamento de personal.

La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver encaminados sus problemas.

Además de mejorar el desempeño, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen proceso de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre los recursos humanos.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño no es más que 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 (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).

Por ello la evaluación se realiza para hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores es de particular importancia en los resultados de la empresa. Como órgano social, la empresa necesita conocer cómo se desempeña el personal; que metas han alcanzado; como crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos; señalar las nuevas metas a alcanzar; entre otros aspectos que elevan el valor general de la empresa.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y desventajas relativas a determinados tipos de cargos y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño, así como estructurar cada uno de ellos por un método diferente, adecuado al tipo y las características del evaluado y al nivel y características de los evaluadores (Delgado Fernández, 2017).

Es un problema actual que la evaluación del desempeño individual no esté ajustada o en unidad con la evaluación estratégica mientras no estén en correspondencia o ajustados los desempeños individuales y el desempeño organizacional estratégico (Cuesta Santos, 2018).

El hotel Iberostar Laguna Azul no está exento de la problemática anterior, sus directivos son conscientes de la necesidad de que su gestión se realice por competencias, es por ello que en la entidad se trabaja desde hace varios años en función de implementar la gestión por competencias, en este sentido se han identificado, aprobado y validado las competencias organizacionales, de los procesos claves y de todos los cargos de la entidad manteniéndose el enfoque de sistema, está establecida la interrelación entre las competencias, sus dimensiones e indicadores comportamentales y se trabaja intensamente en aras de lograr determinar las brechas de competencias de cada trabajador con respecto a las competencias identificadas en el perfil del cargo, no obstante, el modelo diseñado para la evaluación del desempeño, no concibe las

especificidades que diferencian a un cargo del resto por lo que a todos los trabajadores se les evalúa por un modelo con indicadores comunes (funciones y tareas), que no logra distinguir las competencias específicas de cada cargo y no permite visualizar como se logran sistemáticamente las competencias por el trabajador. Por lo que la investigación tiene el objetivo de proponer un procedimiento para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en el hotel Iberostar Laguna Azul.

Métodos

Para el desarrollo de la investigación se consultaron varios procedimientos elaborados para la evaluación del desempeño por competencias: (Baute Miyares, 2012; Cuesta Santos, 2018; Díaz Nieblas, 2022; Escobar Romero, 2011; Zequeira Corzo, 2019), de todos los procedimientos estudiados, las autoras proponen utilizar uno en aproximación a Zequeira Corzo (2019), ya que el mismo satisface el objetivo trazado en la presente investigación, a pesar de haber sido diseñado en una empresa del petróleo, sus etapas, fases y pasos pueden ser aplicados a una entidad del sector hotelero, aunque serán utilizadas otras técnicas y métodos.

También se revisó el procedimiento existente para la evaluación del desempeño laboral en el hotel donde se pudo constatar que este había sido elaborado con la intención de contribuir desde la evaluación del desempeño al desarrollo de las competencias laborales del trabajador, pero no establece cómo identificar las competencias laborales que distingan un puesto de trabajo determinado ni los indicadores para su medición sino que establece iguales indicadores para la evaluación en todos los puestos de trabajo encaminados a la evaluación del cumplimiento de funciones y tareas y no de competencias laborales.

No obstante, se comprobó que en el hotel están identificadas las competencias organizacionales, no así las de los procesos claves ni de los puestos de trabajo, aspecto que se requieren para realizar la evaluación del desempeño por competencias, por lo que la autora se dio a la tarea de identificar las competencias de los puestos de trabajo seleccionados y trabajar en la búsqueda del modelo que permitiera lograr la evaluación del desempeño por competencias en la entidad y sobre esta base aplicar un nuevo procedimiento para la evaluación del desempeño en el hotel a partir de la evaluación de las competencias de los perfiles de los cargos.

Para planificar todo el proceso investigativo encaminado a lograr la evaluación del desempeño por competencias en la entidad, se utiliza el procedimiento metodológico que aparece en la figura 1, el cual incluye las etapas, fases y pasos a través de los cuales se desarrollará la investigación.

En el **anexo 1**, se desglosa el procedimiento en las etapas, fases, pasos y técnicas a utilizar para su ejecución.

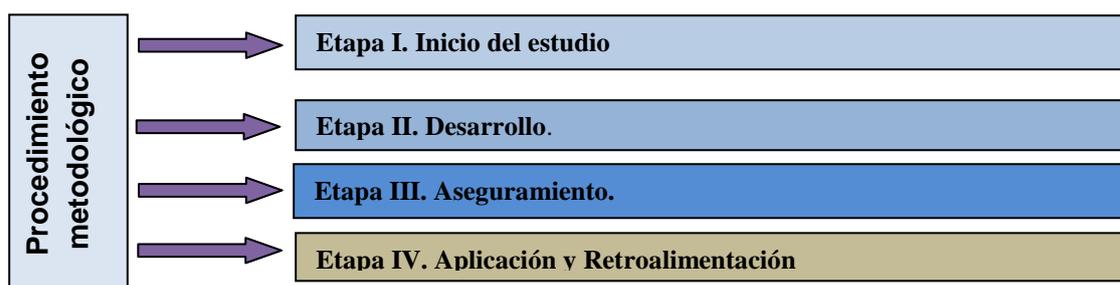


Figura 1. Procedimiento metodológico para la evaluación del desempeño por competencias.

Fuente: en aproximación a Zequeira Corzo (2019).

Resultados y discusión

Se aplicó el procedimiento metodológico perfeccionado para la evaluación del desempeño por competencias de ello se obtuvo por etapas y pasos los resultados siguientes:

En la etapa I, paso 1, se analizan los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior, donde se pudo observar que: no se evalúan las competencias laborales de los puestos, sino las funciones y tareas en un modelo común para todos los cargos; no se establecen indicadores que permitan diferenciar entre las competencias de un perfil u otro y no se aprecia enfoque de sistema entre las evaluaciones del desempeño mensuales y la evaluación anual. En el paso 2, después de revisarse una amplia bibliografía para determinar cuál debería ser el modelo a aplicar para la evaluación del desempeño por competencias, las investigadoras se acogen al modelo propuesto por Cuesta Santos (2018). Paso 3, para la aplicación de la encuesta se hizo necesario determinar el tamaño de la muestra. Para ello se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, para su valoración se utiliza la escala Likert, donde para evaluar el grado en que el encuestado considera inadecuado y por tanto susceptible a ser cambiado los criterios a partir de los cuales se realizaba la evaluación del desempeño antes de la investigación. El criterio valorativo fluctúa de 1 a 5, donde 1 representa el peor criterio, o sea, estar a favor de cambiar el indicador y 5 el mejor, o sea, mantenerlo.

El uso de este tipo de cuestionario como técnica de evaluación se fundamenta en la facilidad con que permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración (que facilita el desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar las respuestas individuales. Las instrucciones del cuestionario se presentan de forma escrita, en ellas se recalca la necesidad de entregar una opinión franca y sincera, también se confirma que la información recolectada sería tratada con máxima confidencialidad.

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se propone el empleo del software SPSS versión 18.0, mediante una pequeña muestra piloto (20 a 25), con la finalidad

de comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, y que por tanto se cuenta con una escala consistente.

En el análisis de fiabilidad, para el caso de evaluación del Cuestionario para evaluar modelo de evaluación del desempeño, el coeficiente presenta un valor de $\alpha=0.976$, por lo que la encuesta cumple con el supuesto de fiabilidad de la escala, lo que quiere decir, que la escala está libre de errores aleatorios.

El análisis de validez para la evaluación del modelo es $R^2 = 0.915$, esto indica que existe relación directa entre los ítems de la encuesta y la pregunta de control.

A criterio de las autoras se seleccionó una muestra de 250 trabajadores del total de la población (723) lo que representa el 34.6% del total de trabajadores.

En la etapa II, fase I. se seleccionaron los puestos de trabajo a evaluar de acuerdo al proceso elegido para ello. Se seleccionaron los puestos claves del proceso de Alojamiento: Recepcionista de Alojamiento el cual constituye el primer momento de la verdad en la prestación de servicio al cliente externo, pudiéndose definir en este momento la satisfacción del cliente. Esto confirma la importancia de evaluar las competencias de este personal en aras de obtener un desempeño óptimo de cada uno de los puestos de trabajo de este proceso.

Para ello se conformó el grupo de trabajo, se definieron los objetivos del área; se determinaron los métodos y las técnicas a emplear, así como los trabajadores que integraron el comité de expertos.

Quedan definidos los objetivos del área, se trabajó con los objetivos estratégicos directamente vinculados a la misma: perfeccionar la Gestión Económico-Financiera; implementar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano; implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; alcanzar y mantener altos niveles de profesionalidad a partir del desarrollo de las competencias individuales; incentivar los procesos de mejora continua a través del desarrollo de la cultura innovadora; elevar el nivel de calidad de los servicios y de atención al cliente a partir del fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambiental; y perfeccionar la actividad de Control Interno.

Se seleccionó un grupo de expertos, para ello se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate Ramos, 1988, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema objeto de estudio (K_c) y con las fuentes (K_a) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula $K = (K_c + K_a) / 2$ (Cuadro 2). De los valores obtenidos para el coeficiente de competencia (K) se decide eliminar al posible

experto número 5, ya que presenta un nivel de competencia inferior a 0.8, por lo que queda constituido el Comité de Expertos.

Cuadro 2. Coeficiente de competencia (K).

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Kc | 1 | 1 | 1 | 0.85 | 0.55 | 0.82 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ka | 0.86 | 0.96 | 0.76 | 0.94 | 0.80 | 0.80 | 0.94 | 0.90 | 0.90 | 0.88 |
| K | 0.93 | 0.98 | 0.88 | 0.90 | 0.71 | 0.81 | 0.97 | 0.95 | 0.92 | 0.94 |

Fuente: elaboración propia.

Se actualizan las competencias organizacionales, del proceso y puestos claves. En el Consejo de Dirección del hotel ya se habían analizado las competencias, dimensiones e indicadores organizacionales más significativos, a partir de dicho análisis se realiza un trabajo grupal con los expertos en el cual son analizadas un grupo de competencias para el proceso clave Gestión de Alojamiento. De esta forma se desarrolla la primera ronda del método Delphi en la que cada experto selecciona las competencias que más se ajustan al proceso. Después de reducir el listado se procede a la aplicación de la segunda ronda y se selecciona aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$ a criterio de las autoras

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso de Gestión de Alojamiento, dando que el estudio es válido ($W=0.96$), ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la condición: $\sum A_i < T$. estas fueron: **profesionalidad, trabajo en equipo, orientación al cliente y mejora continua** (Sánchez Fernández, 2020).

En rondas sucesivas de trabajo con los expertos con esta técnica se identificaron además las dimensiones e indicadores del proceso Gestión de Alojamiento cuyos resultados se resumen en el **cuadro 3**.

Quedan definidos los indicadores comportamentales generales y específicos en sesión del grupo de expertos en varias sesiones de trabajo mediante el método Delphi por rondas los indicadores comportamentales de las competencias genéricas comunes a todos los cargos los cuales son: cumplimiento del plan o norma de trabajo con eficiencia; calidad del trabajo asignado; logro de los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral requeridos para el cargo; demostración de la disciplina requerida para el trabajo; asistencia sistemática y puntual al trabajo; demostración de la creatividad y disposición del trabajo en equipo en la solución de problemas; cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo aprobadas para el cargo e interés por la superación, que servirán para determinar las competencias de un cargo dado y asociarlas a las

funciones e indicadores comportamentales del perfil del cargo como se muestra para el cargo Recepcionista de Alojamiento en el cuadro 4.

Cuadro 3. Competencias, dimensiones e indicadores del proceso Gestión de Alojamiento.

| Competencias del proceso | Dimensiones | Indicadores |
|---|---|--|
| 1. Profesionalidad: garantizar la prestación del servicio al cliente externo cumpliendo con los parámetros de calidad de un hotel 5 estrellas | 1.1 Evaluación del impacto de la capacitación recibida en el año en la elevación de la productividad individual del trabajo. | % de evaluaciones de impacto evaluadas de Rendimiento Alto |
| | | % de evaluaciones de impacto evaluadas de Rendimiento Medio. |
| | | % de evaluaciones de impacto evaluadas de Rendimiento Bajo. |
| | 1.2. Evaluación del clima organizacional | Índice de satisfacción del cliente interno |
| 2. Trabajo en equipo: promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles | 2.1. Aplicación de los valores compartidos en la solución de problemas relacionados con el cumplimiento de la misión y funciones del proceso. | Evidencias de la puesta en práctica de los valores compartidos en la solución de problemas relacionados con el cumplimiento de la misión y funciones del proceso |
| | 2.2. Aplicación del trabajo en equipos en la solución de problemas relacionados con el cumplimiento de la misión y funciones del proceso. | Evidencias de la puesta en práctica del trabajo en equipos en la solución de problemas relacionados con el cumplimiento de la misión y funciones del proceso. |
| 3. Orientación al cliente: tendencia permanente hacia su satisfacción y la adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio, anticipando sus necesidades e investigando sus | 3.1 Cumplimiento de los valores planificados en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente |
| | 3.2 Evaluación de las expectativas y percepciones de los | Evidencias de aplicación de encuestas de expectativas y percepción |

| | | |
|--|--|---|
| gustos y preferencias. | clientes | |
| 4. Mejora continua: prestación del servicio en base a la capacidad de proyección y cumplimiento de objetivos estratégicos | 4.1 Cumplimiento de los objetivos estratégicos del año | % de cumplimiento de los objetivos estratégicos del año |
| | 4.2 Disminución de quejas y reclamaciones recibidas | % de quejas y reclamaciones en el año |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Indicadores comportamentales de las competencias técnicas del perfil del Recepcionista de Alojamiento.

| No. Indicadores comportamentales | |
|----------------------------------|--|
| 1 | Recibe los huéspedes a su entrada y controla su salida |
| 2 | Reporta las entradas y salidas de los clientes al departamento de Gastronomía en el tiempo establecido |
| 3 | Coordina, tramita, controla y entrega mensajes dejado a los huéspedes |
| 4 | Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda, brinda información de felicitación de la instalación |
| 5 | Responde y atiende llamadas telefónicas prestando especial atención con agilidad y prontitud, cortesía y amabilidad |
| 6 | Registra en forma manual o automatizada los débitos y créditos de la cuenta de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos, entrega y recibe llaves, realiza el cobro en efectivo |
| 7 | Realiza el cierre de las operaciones o da a cobrar el insumo a quien corresponda o lo transfiere para su contabilidad y cobro. |
| 8 | Efectúa el cuadro o cierre de su turno de trabajo. |
| 9 | Responde por el fondo de caja |
| 10 | Hace llegar a las diferentes áreas los listados de previsiones de clientes |
| 11 | Controla las incidencias pendientes de solución al cliente y reporta a mantenimiento imprevistos que puedan surgir en la instalación |
| 12 | Responde por las reservaciones de las actividades recreativas y culturales que sean planificadas en la instalación |

Fuente: elaboración propia.

El anexo 2 se muestra el rediseño de las competencias, funciones e indicadores comportamentales del perfil del cargo Recepcionista de Alojamiento como ejemplo de perfil rediseñado.

La puntuación de los indicadores de competencia de los diferentes cargos se determinó mediante varias sesiones de trabajo en equipos con los expertos a partir de la aplicación del método Delphi por rondas, resultado de lo cual se distribuyeron los posibles 100 puntos totales de la evaluación entre las diferentes competencias de los cargos. Después fue definido el modelo de evaluación (anexo 3) de manera que permita evaluar en el desempeño laboral de cada trabajador el nivel de ejecución de las competencias definidas en el perfil del cargo a través de la evaluación de los indicadores comportamentales generales y específicos definidos para cada puesto de trabajo seleccionado, se señalan los puntos débiles y fuertes de cada trabajador en la implementación de las competencias del cargo en el ejercicio de las funciones del puesto a fin de conocer oportunamente las fortalezas y/o limitaciones de competencias para potenciar las primeras en aras del desarrollo empresarial y social y acometer acciones concretas para resolver en cada trabajador las limitaciones y/o brechas de competencias para su desarrollo profesional y la elevación de la calidad de su trabajo (Sánchez Fernández, 2020).

La escala para la valoración de la evaluación del desempeño por competencias se estableció mediante el mismo rango establecido por la legislación vigente para la como: Deficiente (de 0 a 70), Adecuado (de 71 a 89) y Superior (de 90 a 100) explicándose también qué significa para cada indicador cada nivel de la evaluación desde el punto de vista cualitativo (Sánchez Fernández, 2020).

Conclusiones

1. La aplicación del procedimiento posibilitó demostrar su conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo que permite a través de la ejecución de sus etapas, fases, pasos y técnicas llegar al diseño de un modelo que permita la evaluación del desempeño por competencias, su aplicación y validación.
2. Los modelos de evaluación del desempeño vigentes en el hotel antes de la investigación se validaron con la aplicación de una encuesta, la cual arrojó como resultado que estos permitían evaluar sólo algunos indicadores acerca del cumplimiento de funciones y tareas, pero no permitía evaluar competencias laborales ni integrar con enfoque de sistema los resultados de las evaluaciones mensuales y la evaluación anual del desempeño.
3. La aplicación del método Delphi por rondas permitió actualizar las competencias de los perfiles de los cargos, diseñar el modelo para la evaluación del desempeño por competencias y los rangos para la evaluación de las competencias a partir de su aplicación.
4. Se valida el nuevo modelo propuesto para la evaluación del desempeño a través de una encuesta la que dio como resultado que el nuevo modelo permite evaluar las competencias específicas identificadas en los perfiles de los diferentes cargos e integrar con enfoque de sistema los resultados de las evaluaciones mensuales y la evaluación anual.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley 116/2014. Código del trabajo de la Republica de Cuba. *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba, Ministerio de Justicia*.(No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014), 453.
- Baute Miyares, Y. (2012). *Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guiteras" de Matanzas*. [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas].
- Cuesta Santos, A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. <http://www.editorialmacro.com>
- Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 135-145.
- Delgado Fernández, M. (2017). *Temas de Gestión Empresarial. Gestión del Capital Humano* (Félix Varela, Ed. Vol. 4).
- Díaz Nieblas, R. (2022). *Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en La Empresa Central Termoeléctrica Antonio Guiteras*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Escobar Romero, S. d. I. C. (2011). *Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas*. [Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas Mención: Gestión de la producción y de los servicios., Matanzas].
- Greer, C. R. (2021). *Strategic Human Resource Management*. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4407/1/Strategic%20Human%20Resource%20Management%20view.pdf>
- Marrero Piedra, Y., Souto Anido, L., y Marrero Ancízar, Y. (2021). *Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos/>
- NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas", 35 (2016). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Pérez Hernández, R. J. (2017). *Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencia*. Editorial Academia.
- Sánchez Fernández, A. (2020). *Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en el Hotel Iberostar Laguna Azul* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].

Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., y Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. 14.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjmuAGKoM37AhXQmIQIHZvaBzYQFnoECD0QAQ&url=https%3A%2F%2Fanuarioeco.uo.edu.cu%2Findex.php%2Faeco%2Farticle%2Fview%2F5153%2F4636&usg=AOvVaw3sFPcViXyU0UuYEztpIMPO>

“Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026, (2021).

Zequeira Corzo, M. A. (2019). *Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en la EPEP-Centro* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas].

Contribución autoral

Azucena González Verde: diseño de la investigación, aplicación de la metodología y redacción del manuscrito.

Arianna Sánchez Fernández: aplicación parcial de la metodología y contribución al diseño de la investigación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Anexos

Anexo 1. Desglose del procedimiento metodológico para la investigación.

| Etapas | Fase | Pasos | Técnicas |
|-----------------------|------------------|--|--|
| I. Inicio del estudio | Única | 1. Análisis de los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior. | Revisión documental y bibliográfica |
| | | 2. Selección de los Instrumentos que correspondan | |
| | | 3. Descripción de los instrumentos seleccionados | |
| | | 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados | SPSS 18 |
| | | 5. Selección de la muestra | Muestreo no probabilístico |
| | | 6. Aplicación de los cuestionarios a la muestra seleccionada | |
| II. Desarrollo | I. Planificación | 1. Conformación del grupo de trabajo. | Trabajo grupal; Tormenta de ideas |
| | | 2. Selección del proceso y puestos a evaluar | |
| | | 3. Definición de los objetivos del área. | |
| | | 4. Selección del grupo de expertos. | Selección de expertos. |
| | | 5. Actualización de las competencias organizacionales, de los procesos y puestos claves. | Trabajo grupal Delphi |
| | | 6. Determinación de los indicadores comportamentales, generales y específicos. | |
| | | 7. Obtención de las puntuaciones | Trabajo grupal a partir de lo establecido en la legislación laboral vigente. |
| | | 8. Definición del modelo de evaluación del trabajo. | Revisión bibliográfica |



| | | | |
|------------------------------------|---|---|-------------------------------------|
| | | 9. Fundamentación cualitativa de los rangos establecidos para la evaluación de las competencias. | Trabajo grupal |
| | II. Actualización del reglamento para la evaluación del trabajo | 1. Revisión y análisis acorde con la legislación vigente y los resultados de la investigación del Reglamento para la evaluación del desempeño vigente en la entidad | Revisión documental y bibliográfica |
| | | 2. Aprobación del Reglamento actualizado para la evaluación del desempeño | Trabajo grupal |
| III. Aseguramiento | Única | 1. Discusión del procedimiento y Reglamento | |
| | | 2. Información a cuadros y trabajadores | |
| | | 3. Formación de los evaluadores | |
| IV. Aplicación y retroalimentación | Única | 1. Aplicación. | |
| | | 2. Retroalimentación. | |

Fuente: en aproximación a Zequeira Corzo (2019).





Anexo 2. Competencias, dimensiones e indicadores del perfil Recepcionista de Alojamiento.

| COMPETENCIAS ASOCIADAS A LAS FUNCIONES TÉCNICAS DEL CARGO(T) | | | |
|---|---|---|--|
| Competencias | Funciones asociadas | Indicadores comportamentales | |
| 1. Solución de Problemas 2. Comunicación 3. Orientación al cliente 4. Trabajo en equipos | 1. Realiza el control de entrada y de salida ofreciendo a los clientes toda la información que necesitan durante su estancia en el hotel. | Recibe los huéspedes a su entrada y controla su salida | |
| | | Reporta las entradas y salidas de los clientes al departamento de Gastronomía en el tiempo establecido | |
| | | Coordina, tramita, controla y entrega mensajes dejado a los huéspedes | |
| | | Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda, brinda información de felicitación de la instalación | |
| | 2. Ejerce control sobre el efectivo en caja | 2. Ejerce control sobre el efectivo en caja | Responde y atiende llamadas telefónicas prestando especial atención con agilidad y prontitud, cortesía y amabilidad |
| | | | Registra en forma manual o automatizada los débitos y créditos de la cuenta de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos, entrega y recibe llaves, realiza el cobro en efectivo |
| | | | Realiza el cierre de las operaciones o da a cobrar el insumo a quien corresponda o lo transfiere para su contabilidad y cobro. |
| | | | Efectúa el cuadro o cierre de su turno de trabajo. |
| | | | Responde por el fondo de caja |
| | 3. Tramita con las áreas implicadas las necesidades de los clientes | 3. Tramita con las áreas implicadas las necesidades de los clientes | Hace llegar a las diferentes áreas los listados de previsiones de clientes |
| | | | Controla las incidencias pendientes de solución al cliente y reporta a mantenimiento imprevistos que puedan surgir en la instalación |
| | | | Responde por las reservaciones de las actividades recreativas y culturales que |



| COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL CARGO(G) | | |
|---|--|---|
| Competencias | Funciones asociadas | Indicadores comportamentales |
| G.1 Búsqueda de la Excelencia G.2 Ejemplaridad G.3 Enfoque País | 4. Lograr los resultados de trabajo requeridos para el cumplimiento eficiente de la misión del cargo | 4.1 Cumple el plan o norma de trabajo con eficiencia. |
| | | 4.2 Cumple con alta calidad el trabajo asignado |
| G.4 Contribución a un Medio Ambiente Seguro | 5. Demostrar en el ejercicio del cargo el comportamiento y conductas requeridas | 4.3 Alcanza los niveles de productividad y aprovechamiento de la Jornada Laboral requeridos para el cargo |
| | | 5.1 Demuestra la disciplina requerida para el trabajo. |
| | | 5.2 Asiste sistemática y puntualmente al trabajo. |
| | | 5.3 Demuestra creatividad y disposición de trabajo en equipos en la solución de problemas. |
| | | 5.4 Cumple con las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo aprobadas para el cargo. |
| | | 5.5 Demuestra interés por la superación. |

Fuente: elaboración propia.





Anexo 3. Modelo para la evaluación del trabajo por competencias en el hotel Iberostar Laguna Azul.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área de trabajo: _____

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____

| Indicadores de Competencias | Escala evaluativa de los resultados de la evaluación mensual o anual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|----|----|----|----|----|-----|
| | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| | DEFICIENTE (0-70) | | | | | | | ADECUADO (71-89) | | | | | | SUPERIOR (90-100) | | | | | | |
| | Evaluación individual del trabajador según la escala evaluativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Resumen anual | | | | | | | |
| I. DEMOSTRACIÓN (EN SUS DIMENSIONES) DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL CARGO U OCUPACIÓN (T) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valoración cuantitativa de las demostraciones de las competencias técnicas del perfil del cargo en el ejercicio de las funciones y tareas correspondientes a cada mes (20 puntos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. DEMOSTRACIÓN (EN SUS DIMENSIONES) DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL CARGO U OCUPACIÓN (G) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G.1 Cumple con el plan de trabajo (15 puntos). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G.2 Cumple con calidad el trabajo asignado (15 puntos). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |





| | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|--|--|--|--|--|----------------------|
| ABRIL | | | | | | | | | | | |
| MAYO | | | | | | | | | | | |
| JUNIO | | | | | | | | | | | |
| JULIO | | | | | | | | | | | |
| AGOSTO | | | | | | | | | | | |
| SEPTIEMBRE | | | | | | | | | | | |
| OCTUBRE | | | | | | | | | | | |
| NOVIEMBRE | | | | | | | | | | | |
| DICIEMBRE | | | | | | | | | | | |
| V. VALORACIÓN CUALITATIVA ANUAL | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Propuestas según resultados obtenidos | Valorar su permanencia en el cargo | Capacitar en el cargo | Mantener en el cargo | Capacitar para promover | Listo para promover | | | | | | |
| 4.2 Aspectos positivos | | | | | | | | | | | |
| 4.3 Aspectos negativos | | | | | | | | | | | |
| V. PROPUESTAS DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA EL LOGRO O DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CON DIFICULTADES | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES | | | | Fecha de Cumplimiento | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| VI. COMENTARIOS DEL EVALUADO: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | Resumen Anual |



