



Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO

Título: "Perfeccionamiento de la Evaluación
del Desempeño de los funcionarios
del Complejo Hotelero Islazul
Cienfuegos."

Autora: Bárbara de la Caridad Azcuy León

Tutores: MSc. Raúl Palmero Berberena

Esp. Yaima García Reina

Consultantes: Esp. Harold Godoy del Sol

Esp. María Margarita Reina Sarmiento

Curso: 2012-2013

RESUMEN

La evaluación del desempeño constituye uno de los componentes que integran el modelo de gestión del capital humano.

Son muchos los autores que han planteado su concepción sobre la evaluación del desempeño, pero todos ellos de una forma u otra la vinculan a la evaluación sistemática y objetiva del rendimiento de los trabajadores, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados.

En el presente trabajo se realiza un análisis de la evaluación del desempeño de los trabajadores con la condición de funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, entidad perteneciente al Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A del Ministerio de Turismo y se propone y valida un procedimiento para su perfección.

Para la realización de la investigación se utilizaron métodos específicos, tales como el análisis de documentos y las entrevistas. La bibliografía utilizada se corresponde con el tema a tratar y las informaciones y los datos empleados, fueron obtenidos de manera oficial de la entidad objeto de estudio.

Palabras claves:

Evaluación, desempeño, funcionarios.

ABSTRACT

Performance evaluation is one of the components that make up the model of human capital management.

Many authors who have raised their conception of performance evaluation, but all of them in one way or another linked to the systematic and objective assessment of the performance of workers, with the aim to facilitate decision making and achieving results.

In this paper an analysis of the performance evaluation process of workers with civil servant status in Cienfuegos Islazul Hotel Complex, a company belonging to Grupo Empresarial Islazul SA from Tourism Ministry is proposed and validated a method for its perfection.

To carry out the research used specific methods, such as analysis of documents and interviews. The bibliography corresponds to the topic and the information and data used were obtained from an official of the entity under study.

Keywords:

Evaluation, performance, officials.

CONTENIDO	pÁGINA
Introducción	1
Capítulo I : Fundamentación Teórica	5
1.1 La Gestión del Capital Humano	6
1.2 La Evaluación del Desempeño	11
1.3 Metodología para evaluar el desempeño	17
1.4 Ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño	23
1.5 Los funcionarios como trabajadores sujetos de evaluación del desempeño	26
Capítulo II: Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos	30
2.1 Caracterización del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos	31
2.2 Situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos	46
2.3 Los pasos para el diseño del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios	47
2.3.1 La consulta de documentos	48
2.3.2 La entrevista a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño	48
2.3.3 El diseño del procedimiento	50
2.3.4 La validación de la propuesta: El Método de Kendall	50
Capítulo III: Procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos y su validación	53
3.1 Resultados de la consulta de documentos	54
3.2 Resultados de las entrevistas realizadas a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño de los funcionarios	57
3.3 Procedimiento diseñado para normar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos	60
3.3.1.- Etapas para la elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos	60
3.3.2.- El procedimiento diseñado	66
3.4 Validación del procedimiento	81

Conclusiones	85
Recomendaciones	86
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El progreso de la industria turística en Cuba, en los últimos años, así como su desarrollo futuro, presupone prestar la máxima atención a sus recursos humanos.

En la actualidad existe claramente una marcada diferencia entre lo que se conoce como valor de mercado de una organización y valor contable, dada por el valor del capital intelectual que posee. Es el hombre el único portador del conocimiento, por tanto si se quiere ganar valor en la organización a través de él, se hace necesario conocer aquellas actividades que se desarrollan con las que se relaciona directamente. De esto se ocupa la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), que tiene como objetivo fundamental proveer a la entidad del personal necesario tanto en cantidad, como en calidad requerida (competencias), en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

La GRH constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar, a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. (Beer, 1984)

La evaluación del desempeño constituye un aspecto básico de la GRH en las organizaciones, una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación del desempeño permite a la GRH evaluar sus procedimientos. Las actividades de reclutamiento y selección, de inducción, las

decisiones sobre promociones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano, requieren información sistemática y documentada proveniente de la evaluación de desempeño.

La relación laboral en el sector del turismo se establece entre las entidades laborales y los trabajadores de las distintas categorías ocupacionales, a partir de lo regulado al respecto. Dentro de las personas que laboran en dichas entidades se encuentran los funcionarios, que juegan un papel importante en la organización y control del trabajo.

Estos constituyen una categoría intermedia entre los trabajadores simples y los cuadros. Se consideran como funcionarios aquellos trabajadores designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad, con atribuciones específicas y facultades para tomar decisiones en el ámbito de su competencia. Se dedican a la organización, distribución y control de un colectivo de trabajadores. Pueden desempeñarse como asesores, auditores, inspectores, supervisores, especialistas principales, entre otros.

En la plantilla de cargos aprobada para el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, Empresa perteneciente al Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A del Ministerio de Turismo, se incluyen varios trabajadores con la categoría ocupacional de técnico, que además son considerados funcionarios.

Situación problemática

La evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, presenta dificultades derivadas de su escasa regulación en relación con el resto de los sujetos laborales, pues no ha sido elaborado ningún procedimiento o manual que lo regule de manera específica.

Esto trasciende a su desempeño laboral y trae como primera consecuencia que su rendimiento no sea óptimo, lo que finalmente incide en el funcionamiento de actividades

vitales para la entidad.

Por tanto, se concibe como **Problema Científico**:

¿Cómo perfeccionar la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos?

La **hipótesis** formulada resulta:

La evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, se perfecciona con el establecimiento de un procedimiento para su regulación específica.

De ahí que el **Objetivo General** de la investigación está dirigido a:

- Perfeccionar la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Los **objetivos específicos** son:

- Consultar los fundamentos teóricos de la evaluación del desempeño, con especial atención en la figura de los funcionarios.
- Analizar la situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
- Diseñar un procedimiento para organizar la evaluación del desempeño de los funcionarios de esta entidad.
- Validar el procedimiento diseñado.

Métodos de la investigación:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis: Se utiliza en función de consultar diversos libros y artículos actualizados, relacionados al tema objeto de estudio; se transita de lo general a lo particular para puntualizar los elementos que puedan mejorar la evaluación del desempeño de los funcionarios.

- Hipotético deductivo: Permite sobre la base de la hipótesis que se establece en el trabajo, deducir las conclusiones y predicciones, las que posteriormente se someten a validación.
- Exegético-analítico: Se aplica para realizar el análisis de la normativa vigente en materia de evaluación del desempeño de los funcionarios, visto en relación con la que se aplica los trabajadores y cuadros.

Métodos empíricos:

- Análisis de documentos: Se analizan los modelos establecidos actualmente para la evaluación del desempeño de los funcionarios, cuadros y trabajadores, para construir un nuevo modelo para evaluar a los primeros.
- Entrevistas: Se aplican a todos los actores que participan en la evaluación del desempeño, tanto a los evaluadores como a los evaluados y a los especialistas encargados de su control.
- Análisis porcentual: Se realiza en función de obtener resultados cuantitativos, a partir de los elementos cualitativos del método anterior.

El informe de la investigación se estructura en tres Capítulos. En el primero, se hacen constar los resultados del estudio teórico realizado de la evaluación del desempeño, con énfasis en la figura de los funcionarios. En el segundo capítulo, se informa sobre los resultados del análisis realizado a la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos y se hace referencia a la metodología utilizada para diseñar el procedimiento para perfeccionar esta actividad. En el tercer capítulo se propone el procedimiento y se valida la propuesta.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

Capítulo I. Fundamentación teórica

En el presente capítulo se informan los resultados del estudio teórico realizado de la evaluación del desempeño, con énfasis en la figura de los funcionarios.

A partir del concepto de Gestión del Capital Humano (GCH), se identifican sus componentes y se centra la atención en uno de ellos: la evaluación del desempeño; se transita desde su concepto hasta sus objetivos, se explican los distintos métodos para realizarla, así como las ventajas y beneficios que aporta.

Luego se analiza la figura de los funcionarios, como trabajadores cuyo desempeño está sujeto a evaluación.

El hilo conductor del capítulo se muestra en la figura 1.1.

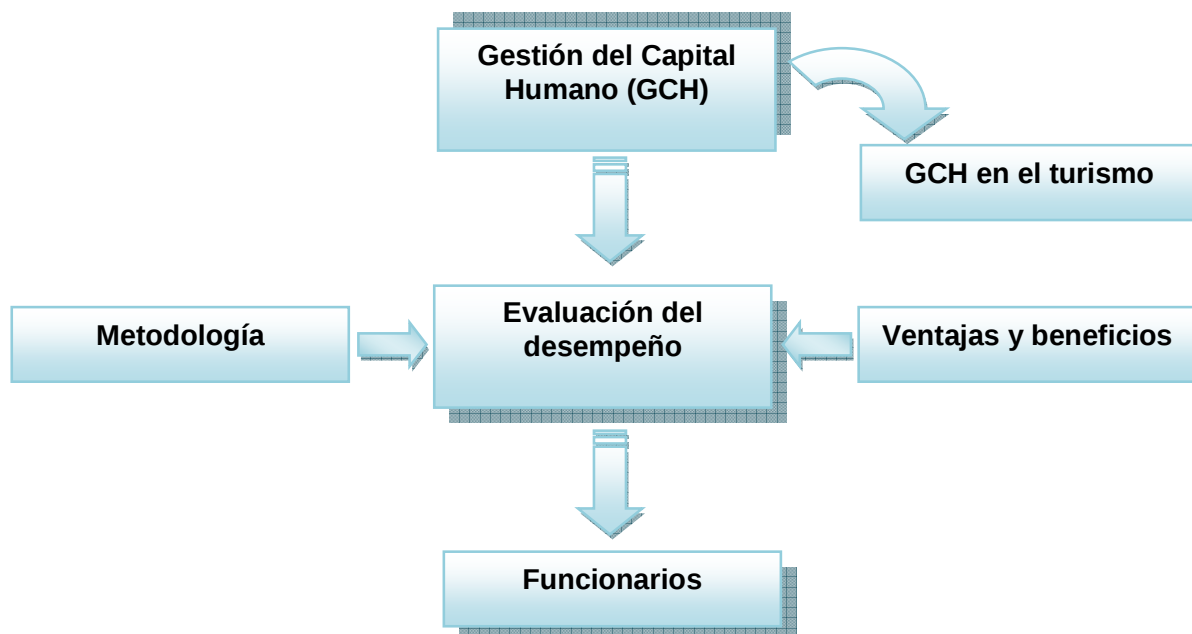


Figura. 1.1 Hilo Conductor (fuente: elaboración propia)

1.1 La Gestión del Capital Humano

La configuración de factores consustanciales con las personas, desde que se alcanzó el nivel evolutivo de "homo sapiens", como lo son: el conocimiento, la información, la comunicación, la tecnología y la innovación, exigen una nueva configuración revolucionaria y una integración mayor al interior de las organizaciones.

La GCH ha sido definida por varios autores y desde varios puntos de vista, todos coinciden en la idea de que es la encargada de gestionar el "Recurso Humano" en la organización. Se tomará el concepto de (Chiavenato, 1994), quien plantea que la GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa a largo plazo, en su planificación estratégica (Chiavenato, 1995).

En Cuba, los problemas de los recursos humanos no son nada abstractos y requieren del trabajo persona a persona en las organizaciones, y sobre todo de atención y respuesta a los problemas, con la participación activa de todos los trabajadores. El reto de los recursos humanos es lograr un desempeño laboral superior, para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

Dado que las organizaciones están formadas por personas y ellas son quienes alcanzan el éxito o el fracaso, y por consecuencia el éxito de una empresa está determinado, tarde o temprano, por la calidad del personal y la efectividad de su desempeño dentro de la organización, en el turismo la GCH constituye un pilar fundamental para lograr la excelencia en el servicio que se brinda.

La GCH ha pasado de la clásica regulación del trabajo, a los objetivos estratégicos, y de la administración de personal, a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial.

En Cuba se ha implementado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a través de las Normas Cubanas NC 3000, 3001 y 3002 del año 2007, que constituyen pilares para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Las normas establecidas en las actividades claves de GCH, han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la alta dirección será determinante en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GCH.

A la GCH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral, de manera que no corresponde a un departamento o área específica. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de línea.

Según Varela Izquierdo (2001), la GCH en el turismo se caracteriza por:

1. Considerar que esta debe integrarse, como la gestión del resto de las áreas de la empresa turística, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
2. Impulsar un estilo de dirección participativo, que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
3. Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

4. Crear programas de capacitación y formación a través de las Escuelas de Hotelería y Turismo (EHT), que permitan a los trabajadores hoteleros, mantenerse informados, actualizados, y capacitados sobre temas culturales, políticos y especializados del sector, para brindar un servicio turístico de excelencia.

En la figura que sigue se grafican los componentes del modelo de GCH, según la mencionada Norma Cubana NC 3000-2007.

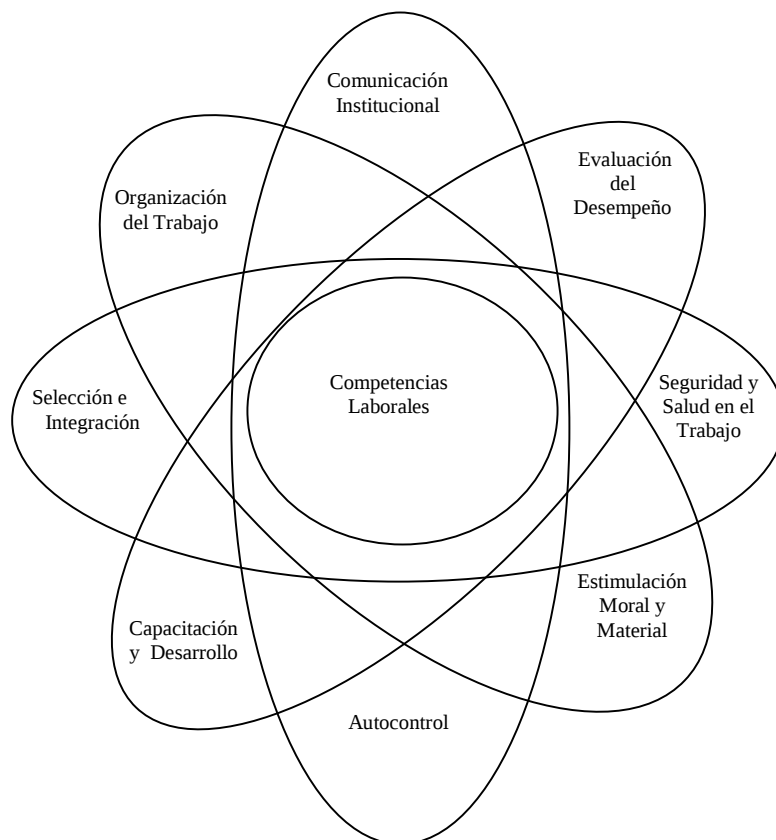


Figura 1.2: Componentes del Modelo de GCH. Fuente: NC 3000:2007.

De la figura anterior se comprende que la GCH en Cuba, tiene su centro en las competencias laborales, entendidas como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (NC 3000-2007).

Dichas competencias laborales vinculan los siguientes elementos:

- Selección e integración: Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.
- Capacitación y desarrollo: El proceso de desarrollo asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita promover a cargos de categoría superior y estar preparado para asumir los cambios que se producen en la organización.

La capacitación es el elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para atenuar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña en la organización. Se elabora a partir de los planes individuales de capacitación y desarrollo. (NC 3000-2007).

- Comunicación: Comunicación institucional en un proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno. (NC 3000-2007).

Toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia

- **Autocontrol:** Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades. (NC 3000-2007).

- **Estimulación moral y material:** Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. (NC 3000-2007).

Integrar la estimulación moral con la material para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Organización del trabajo:** Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización. (NC 3002-2007).

- Seguridad y salud en el trabajo: Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.(NC 3000-2007).
- Evaluación del desempeño: En una actividad integradora, conformada por un conjunto de tareas que se orientan hacia un resultado común. Este elemento será argumentado en epígrafes posteriores por constituir el centro de la investigación.

1.2 La Evaluación del Desempeño

Los primeros sistemas de evaluación a los trabajadores, implantados con participación estatal, se producen a finales del siglo XIX en los países capitalistas más desarrollados, que alcanzaban su etapa imperialista-monopolista de desarrollo, entre ellos Inglaterra y Francia en Europa y EE UU en América. Los grandes monopolios y empresas utilizaban también a principios del pasado siglo XX sistemas de evaluación que incluían prioritariamente a sus ejecutivos en países como EE UU e Inglaterra, reflejados por modelos conceptuales. (Beer, 1984; Davis, 2005; Chiavenato, 1995).

Son muchos los autores que han planteado su concepción sobre la evaluación del desempeño, entre los que se encuentran (Harper, 1992; Chiavenato, 1995; Cuesta, 1997). Todos ellos de una forma u otra la vinculan a la evaluación sistemática y objetiva del rendimiento de los empleados; el análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo es asignar un valor a cada actuación de un empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia); la cual pudiera decirse que tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los

individuales.

La evaluación del desempeño supone el desarrollo de una serie de tareas que se inician con la programación por parte de la organización, bajo un esquema que permita al trabajador expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y con ello tributar al establecimiento de mecanismos para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones.

Evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor-evaluador como el trabajador-evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan. Es preciso concebirla como un proceso ininterrumpido de intercambio, de interacción sistemática entre jefe y subordinado.

Las evaluaciones del desempeño deben ser objetivas, integrales, analíticas, críticas, estar basadas en los resultados del cumplimiento de sus funciones por el trabajador a partir de los objetivos trazados, pero a su vez deben perseguir un fin educativo y convertirse en un instrumento para trazar una estrategia para la organización de que se trate. De esta manera, debe existir correspondencia entre los resultados alcanzados por la entidad y el contenido y conclusiones de las evaluaciones realizadas.

Dentro de una organización la evaluación del desempeño (Varela Izquierdo, 2001) cubre varios propósitos entre los que se encuentran los siguientes:

- Permite tomar decisiones generales sobre el personal como: promociones, transferencias y despidos.
- Revela las necesidades de entrenamiento y desarrollo: da a conocer las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas.

- Se utiliza como criterio para validar la selección y los programas de desarrollo, al identificar a los empleados de reciente ingreso que no dan un rendimiento satisfactorio.
- Detecta las necesidades de formación de los individuos.
- Realiza un inventario sobre las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Adopta decisiones respecto a los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.
- Da a conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado dentro de la organización.
- Permite establecer objetivos individuales, mejorando las relaciones jefe - subordinado.
- Establece sistemas de retribución más justos.
- Revisa y valida las descripciones de los puestos de trabajo.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación (Parra, 2000)

a.- Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

En cuanto al trabajador, la Evaluación del Desempeño cumple el propósito de suministrarle retroalimentación sobre cómo juzga la organización su rendimiento y sirve

como base para la concesión de premios. Esta afirmación establece que si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son claros, si los criterios con que se miden son vagos, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable, o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, cabe suponer que trabajará muy por debajo de su verdadero potencial. (Cane, 1998)

Si la evaluación del desempeño es correcta, tributará a perfeccionar el trabajo de los evaluados, estimulará su productividad y brindará básicas e importantes informaciones para las investigaciones en materia de recursos humanos.

Parra (2000) señala que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por indiferencia o infrautilización, conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses, errores en la utilización de las técnicas y herramientas, problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

En el quehacer de la dirección empresarial cubana, la evaluación del desempeño sigue constituyendo hoy día una "asignatura pendiente". Por lo general, los directivos todavía

muestran como mala práctica el hecho de que se recuerdan de la necesidad de evaluar a sus trabajadores días antes de arribar a término la fecha acordada para entregar los certificados de evaluación, esto en los mejores casos, cuando no se incumplen con los plazos establecidos. Por tanto, el seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones cubanas hoy día.

En las condiciones actuales, la introducción en el ambiente organizacional de las Normas Cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), constituye un significativo paso de avance en el quehacer de las organizaciones cubanas que se hallan o no, en el proceso de implantación y/o consolidación del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Es además una oportunidad única, para enfrentar con dignidad y decisión la inaplazable tarea de darle un vuelco total a la forma en que se gestiona el capital humano en Cuba, en particular a la manera de cómo se evalúa el desempeño; cuál es su alcance dentro de la organización; y cómo se puede trabajar en elevar el impacto de dicha actividad, en función de la mejora continua del desempeño de los trabajadores, de todas las categorías ocupacionales.

La evaluación del desempeño es una actividad que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los procesos principales, competencias laborales de los cargos, la planificación del desempeño y la revisión del mismo, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. (Davis, 2005)

El objetivo básico, primario, de la evaluación del desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Por tal motivo, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para alcanzar ese fin.

El procedimiento correcto es que el jefe discuta conjuntamente con sus subordinados los resultados obtenidos y llegar a un acuerdo en cada etapa de las que se señalan a continuación:

1. El propósito general del puesto.
2. Las tareas fundamentales que deben realizarse para cumplir ese propósito. Estas tareas suelen llamarse áreas de resultados claves o principales responsabilidades.
3. Por cada tarea, los objetivos por alcanzar durante un período, definidos como:
 - 3.1. Metas: resultados que pueden cuantificarse en términos tales como utilidades, rotación de ventas, producto terminado o costo por unidad de producto terminado.
 - 3.2. Estándares: enunciados cualitativos en áreas donde no pueden establecerse metas cuantitativas, sobre lo que debe lograrse continuamente para que la tarea se realice bien.
 - 3.3. Tareas o proyectos especiales: cosas específicas que tienen que llevarse a cabo observando un estándar definido y en un tiempo determinado.
4. Los resultados que se hayan logrado, comparar estos con las metas, los estándares o las tareas especiales previamente acordados, identificación de las razones del éxito o fracaso y acuerdo sobre los pasos que deban darse para mejorar el desempeño.
5. Los objetivos revisados para el siguiente período de evaluación.
6. El producto de las acciones acordadas en la etapa 4 y cualesquiera otras acciones requeridas.

1.3 Metodología para evaluar el desempeño.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el trabajador y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño,

medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador y de factores del entorno, es un importante reto.

Según Parra (2000), al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, se deben tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos - algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

Existen diversas metodologías de evaluación del desempeño, entre estas pueden mencionarse las siguientes:

- Métodos de escalas gráficas: Con estos métodos se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.
- El método de incidentes críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados, este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.

Ejemplo: "archiva diariamente todos los documentos, no permitiendo que se acumulen en la mesa de trabajo".

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca rara vez a veces casi siempre siempre

- Método de clasificación por rangos: Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último, la clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores, el resultado final es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.
- Método de comparaciones pareadas: es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados, consiste en la comparación de cada empleado con los demás, se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par.
- Método de frases descriptivas: Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño.
- Método de investigación de campo: Se realiza sobre la base de entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último.
- Métodos de Comprobación: Utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño.
- Método ECBC: Implica realizar el siguiente proceso:
 1. Generar incidentes críticos: Se obtienen de las personas que conocen el puesto que describan incidentes de desempeño excelente y malo.
 2. Desarrollar dimensiones de desempeño: De la lista de incidentes, se hacen agrupaciones específicas (factores compensables) como: Conocimiento y juicio, habilidad de planeación, habilidad de relaciones humanas, habilidad de observación, habilidad de organización, etc... Los factores dependen del cargo.

3. Reasignar incidentes: Se pide a otras personas que conozcan el puesto que reasignen los incidentes críticos originales. Normalmente se retiene un incidente crítico.
 4. Calificar los incidentes: Al mismo segundo grupo de personas se le pide que califique (Escala del 5 al 9) con respecto a qué eficaz (positivo) o ineficazmente (negativo) representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado.
- Método Hay de evaluación del desempeño: Es un método mixto. Aparte de la descripción tradicional del puesto, se deben crear estándares medibles para cada una de las actividades. La actividad "controlar" puede medirse en términos de límites de confianza o prestación de servicios. En resumen, describir el puesto se refiere a "qué esperamos que haga la persona".
 - Método de evaluación del desempeño por resultados: Con frecuencia los resultados de la aplicación de los métodos anteriores no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes principios:
 - a) Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
 - b) Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
 - c) Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
 - d) Que utilice metas cuantitativas
 - e) Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
 - f) Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
 - g) Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
 - h) Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
 - i) Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal

j) Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño, éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa, puede incrementar la productividad; revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador, llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

En este sentido resultan de vital importancia los criterios de desempeño, vistos como indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea.

Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto; fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de "producción", y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma, de la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento.
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

1.4 Ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño

Se considera que la evaluación del desempeño normalmente trae ventajas y beneficios a corto, mediano y largo plazo, tanto para el empleado y el jefe como para la organización.(Rodríguez, 2009)

Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios para el empleado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño, sus puntos débiles y fuertes según dicho jefe.
- Conoce cuáles serán las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (entrenamientos, cursos, etc.) y las que él como subordinado deberá tomar por iniciativa propia (auto-superación, más dedicación al trabajo, más preocupación, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de sus subordinados en un período determinado, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de desempeño y comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse directamente con sus subordinados para explicarles el proceso de evaluación del desempeño seguido como un sistema objetivo y la forma en que se desenvuelve el desempeño del evaluado hasta el momento de la evaluación.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la organización:

- Tiene condiciones y oportunidades de evaluar su potencial humano a corto, mediano, y largo plazo y conocer la contribución de cada trabajador.
- Identificar los trabajadores que necesitan capacitación o entrenamiento, ver cómo marcha la actividad de las diferentes áreas, seleccionar a los empleados que deben ser promovidos y estimulados por sus resultados.
- Le permite dinamizar su política de RR.HH, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.5 Los funcionarios como trabajadores sujetos de evaluación del desempeño

Según el artículo 2 inciso b) del Decreto Ley 197 "Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios", dictado por el Consejo de Estado en el año 1999, "los funcionarios son trabajadores designados para desempeñar cargos de carácter profesional de complejidad y responsabilidad en la función pública o en las entidades de producción, servicios, administración y otras, teniendo atribuciones específicas y alguna esfera de decisión limitada. Pueden organizar, distribuir y controlar la labor de un pequeño grupo de trabajadores. Ocupan cargos como los de asesores, auditores, inspectores, supervisores, especialistas principales y otros análogos, así aprobados en la legislación específica".

Mientras la relación laboral de los trabajadores simples se formaliza mediante contrato de trabajo, la de los funcionarios se concreta mediante designación de la autoridad facultada y se formaliza por escrito, mediante el nombramiento correspondiente. El artículo 5 del mencionado Decreto Ley 197 establece que la relación laboral para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios se formaliza con el nombramiento mediante escrito fundamentado o en su caso resolución firmada por la autoridad facultada o el certificado del acuerdo del órgano u organismo correspondiente.

En el nombramiento se consignarán, los nombres y los apellidos del designado, el cargo de que se trate, la autoridad u órgano que lo emitió, y de resultar necesario, las fechas en que se firmó y a partir de la cual surte efecto.

La firma de la notificación del nombramiento expresa la aceptación por el designado, del cargo, de las atribuciones y funciones, así como que la relación de este modo así formalizada lo es por tiempo indeterminado, salvo que se haya decidido su carácter provisional, debido a suplencia o temporalidad, porque se refiera a cargos en

actividades eventuales o temporales. Una copia de nombramiento será entregada al designado.

Las regulaciones relativas a vacaciones anuales, seguridad social, maternidad de la trabajadora, salario, protección e higiene del trabajo, reclamaciones sobre derechos y otras materias laborales, se aplican a los funcionarios en lo que no oponga a lo establecido en dicha norma.

A partir del mencionado Decreto Ley, el Ministerio de Trabajo emitió en el año 2000 la Resolución No.16, que definió en sus resueltos primero y segundo los cargos considerados como funcionarios y más adelante deja al arbitrio de los jefes de los órganos, organismos y entidades nacionales, la determinación del listado de cargos que además de los dispuestos por esta norma, podían ser considerados como funcionarios, de común acuerdo con el Sindicato Nacional correspondiente, lo que luego debía ser inscrito en los respectivos convenios colectivos de trabajo.

La Resolución 18 de fecha 18 de abril del 2012 del propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, deroga expresamente la mencionada Resolución 16, estableciendo las actuales disposiciones complementarias al Decreto Ley 197, concediendo a las entidades el plazo de 90 días para determinar los cargos de funcionarios de las mismas, de común acuerdo con el sindicato y previa compatibilización con el Ministerio de Trabajo. Establece de manera idéntica a la legislación que le antecedió, la obligación de inscribir tales cargos en el convenio colectivo de trabajo.

En cuanto al régimen disciplinario, remite esta norma a lo establecido a tales efectos en el Decreto Ley 197.

El Ministerio de Turismo implementó la Resolución 18/2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en ese propio año a través de la Resolución 99 de fecha 1ro. de agosto, que en su resuelto primero relaciona los cargos de funcionarios en este sistema.

Este tratamiento específico, distinto en cuanto a formalización de la relación laboral y régimen disciplinario de estos sujetos, hace evidente la condición especial de los funcionarios en relación con el resto de los trabajadores.

Se trata de sujetos que no alcanzan la condición de cuadros, que igualmente son sujetos de otras normativas especiales, pero que tampoco son trabajadores simples.

La Resolución No.27 de fecha 12 de enero del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, reglamento general sobre la organización del salario, establece como categorías ocupacionales las siguientes: operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y dirigentes.

A partir de estas categorías se agrupan los trabajadores en los calificadores aprobados por este propio Ministerio.

Los funcionarios generalmente se incluyen en la categoría ocupacional técnicos y se rigen por el calificador común aprobado para los mismos, por Resolución No.77 de fecha 18 de mayo del 2009, tal como fuere modificada por la Resolución No.11 de 13 de marzo del 2012 y esta a su vez por la Resolución No.41 de fecha 9 de octubre del 2012, todas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En dicho calificador obran los cargos técnicos, el contenido de trabajo de cada uno, su grupo escala según su complejidad y los requisitos de conocimiento, entiéndase el nivel necesario para ocuparlos.

Las funciones o tareas principales descritas en los contenidos de trabajo de cada cargo, son una guía para que la administración refleje, en el contrato de trabajo o en la resolución de nombramiento en el caso de los funcionarios, las funciones o tareas específicas y con el nivel de detalle necesario para la organización y división del trabajo

establecida en la entidad laboral de que se trate.

El contenido de trabajo descrito en dichos calificadores tiene particular relevancia a los efectos de evaluar a los funcionarios, tema este en el que se profundiza en el capítulo 2 del presente trabajo.

Capítulo II. Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

El presente capítulo comienza con la caracterización del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos; en su primer epígrafe se transita desde la creación de la entidad hasta su domicilio legal, misión, visión, objeto social, principales clientes y proveedores, objetivos de trabajo, valores compartidos, estructura y plantilla de cargos, para luego fijar la mirada en los técnicos con la condición de funcionarios, su clasificación y funciones principales.

Sobre esta base, se analiza en el segundo de sus epígrafes la situación actual del proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul y en el tercero se explican los pasos para la elaboración del procedimiento para regular dicho proceso, todo lo cual se ilustra en la figura 2.1.

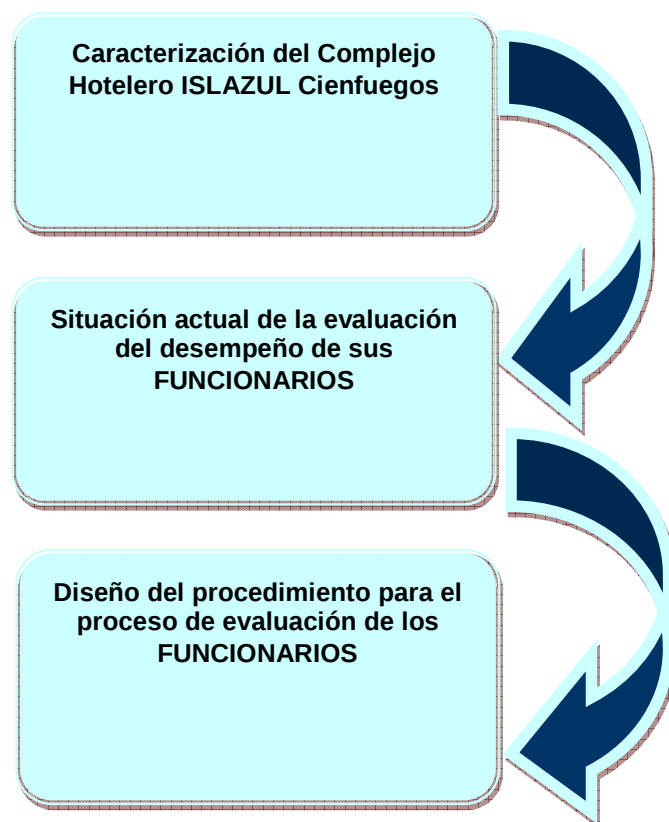


Figura 2.1 Estructura del Capítulo II. Fuente: Elaboración propia.

2.1 Caracterización del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

El día 30 de agosto de 1994 fue creada la División Islazul Cienfuegos, como una estructura organizativa de la Cadena de Turismo Islazul S.A.

En el 2006 la entidad presentó expediente al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, lo que fue aprobado por esta instancia por Acuerdo No.5846 de fecha 26 de diciembre de este propio año.

Por Acuerdo No.8 de fecha 3 de enero del 2011 de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, se modificó la estructura de la Empresa y se constituyó el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, en el que se integran los Hoteles Pasacaballos, Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo, además de su Buró de Reservaciones.

La dirección de la entidad radica en la primera de estas instalaciones, sita en Carretera Rancho Luna km 22 ½, Cienfuegos, que constituye además su domicilio legal.

Se trata de una empresa para la administración, promoción y comercialización de su producto turístico, caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual.

Su misión consiste en "Ofrecer un producto turístico de calidad al turismo nacional e internacional, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la hospitalidad y cubanía de los profesionales, donde prime la satisfacción del cliente".

Con la siguiente visión: "Somos el Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del producto turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno, con una planta hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la

investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la comercialización internacional. Contamos con un sistema integral de atención al hombre y una fuerza laboral preparada profesionalmente. Hemos perfeccionado nuestra Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que nos permite dar continuidad al desarrollo de la organización. Nos distinguimos por el calor humano, que hace sentir al turista como en su propia casa".

Por carta RS-713 de fecha 15 de enero del 2008 fue aprobado por el Ministro de Economía y Planificación el objeto social de la Empresa en Perfeccionamiento, que es el siguiente:

- Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
- Prestar servicios de alojamiento turístico, con servicios gastronómicos recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.

- Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero medicinal y termal, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
- Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de este, en pesos convertibles.
- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
- Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Para respaldar el cumplimiento del objeto social aprobado, la entidad establece relaciones contractuales con clientes y proveedores. Entre sus principales clientes se encuentran la Agencia de Viajes Cubanacán, Cubatur, Amistur, ETECSA, Havanatur, Gaviota Tur y Ecotur. Su principal proveedor es ITH y otros proveedores estables son: la Empresa Cárnica Cienfuegos, la Empresa Cítricos Arimao, Frutas Selectas Cienfuegos, Emprestrur Cienfuegos, Pesca Caribe Varadero, la Cervecería Bucanero, entre otros.

Los objetivos de trabajo trazados para el año 2013 son:

1. Lograr alcanzar la cifra de 2 017.4 miles de CUC con una eficiencia de 0.79 centavos que nos permita reducir la pérdida a 1 449.6 miles en moneda total y cumplir el plan de aportes.
2. Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva, logrando cumplir los 68 276 de turistas días totales.
3. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los turistas.
4. Lograr un desarrollo en la planta hotelera cumpliendo el 100 % de los planes de inversiones y mantenimiento que permitan disminuir los consumos de agua y portadores energéticos un 5 % con respecto al año anterior e incrementar el reciclaje de desechos así como cumplir con el recape de neumáticos.
5. Lograr un desarrollo y gestión de los recursos humanos que permita alcanzar una adecuada relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores fortaleciendo la actividad de cuadros.
6. Alcanzar un alto estado político – moral, fortaleciendo la exigencia, disciplina y control interno.

Como valores compartidos de la organización se consideran:

- Patriotismo
- Seriedad
- Sentido de pertenencia
- Profesionalidad
- Creatividad / Iniciativa
- Responsabilidad
- Exigencia
- Honradez
- Competencia
- Laboriosidad

La estructura de la empresa se muestra en el organigrama (Figura No. 1.3) y está dada por una dirección general cuya competencia se extiende a las 3 instalaciones del Complejo, de la que forman parte el subdirector general y todos sus subordinados directos, el subdirector de economía y todos sus subordinados directos, el sub director de recursos humanos y todos sus subordinados, el jefe de servicios técnicos y algunos de sus subordinados, así como el asesor jurídico, el auditor, el especialista en ciencias informáticas, el especialista en cuadros y el técnico en seguridad y protección. A esa dirección general se subordinan directamente los jefes de áreas del Hotel Pasacaballos así como los administradores del Hotel Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo y a estos a su vez el resto de los trabajadores.

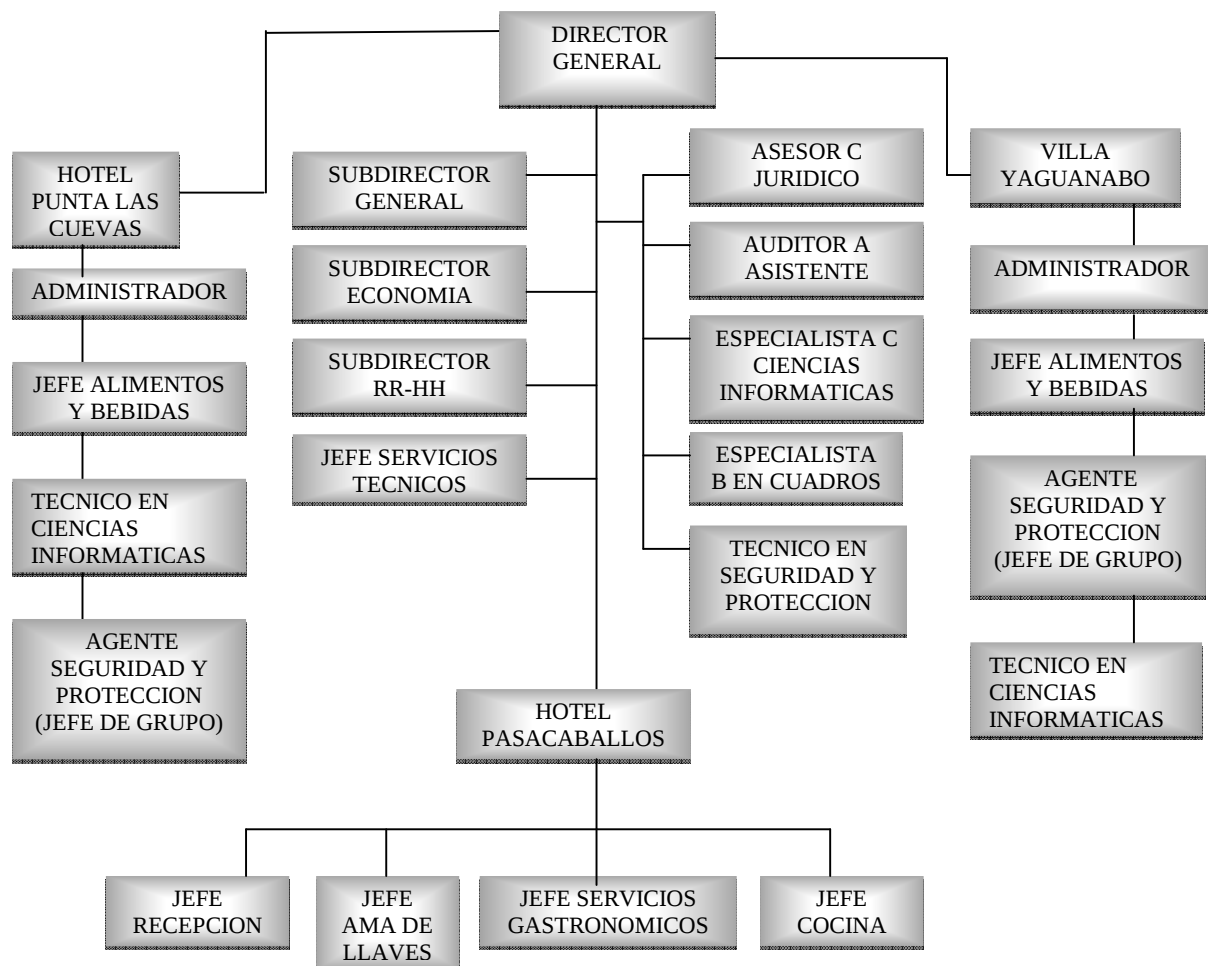


Figura 2.2 Organigrama del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos. Fuente: Estrategia de la Empresa.

La plantilla de cargos (Anexo 2.1) aprobada para el cumplimiento de las funciones de la Empresa, es de 180 trabajadores, de ellos 26 pertenecientes a la Dirección del Complejo, 64 al Hotel Pasacaballos, 50 al Hotel Punta Las Cuevas y 40 a la Villa Yaguanabo, que representan un 14,4% del total, un 35.5 % del total, un 27.7% del total y un 22.2% del total, respectivamente.

Del total de trabajadores 82 son mujeres, que representan el 45.5 % de la fuerza laboral.

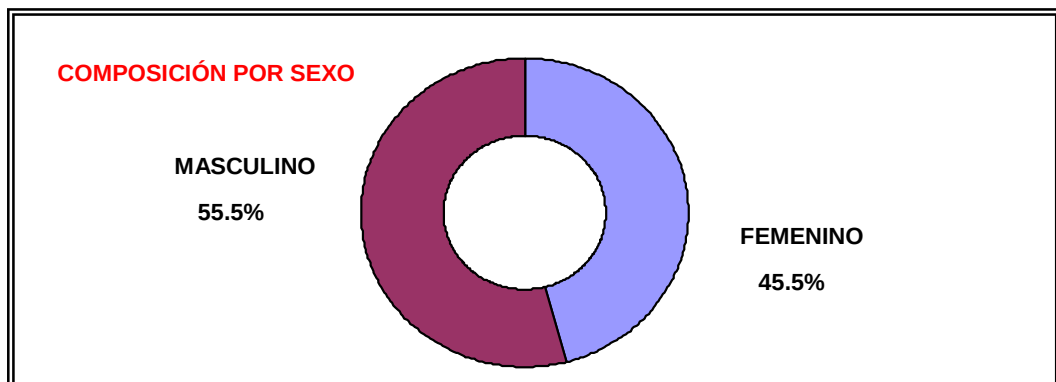


Figura 2.3 Expresión gráfica de la fuerza laboral del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, atendiendo al sexo. Fuente: Elaboración Propia

Del total de trabajadores 130 son blancos, que representan el 72.2 % de la fuerza laboral, 36 negros, para 20% del total y 14 mestizos, que representan el 7.7 % del total de trabajadores.

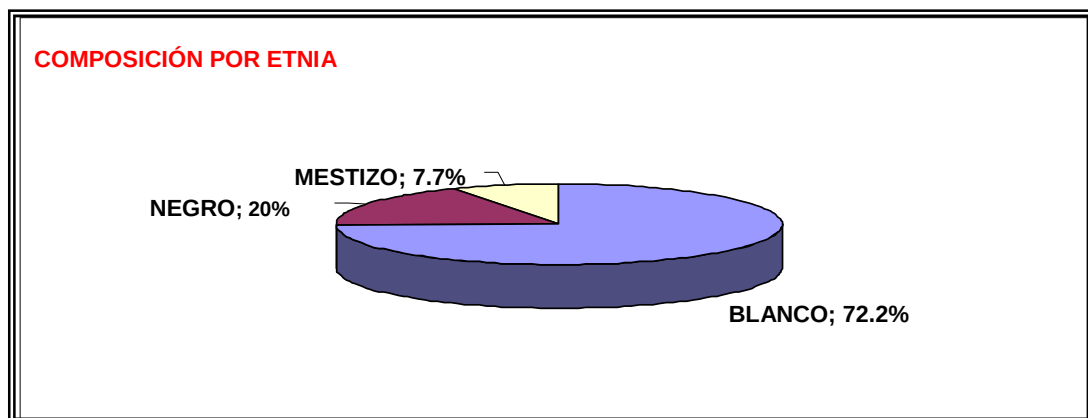


Figura 2.4 Expresión gráfica de la fuerza laboral del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, atendiendo a la etnia. Fuente: Elaboración Propia

La empresa cuenta con 53 trabajadores que tienen menos de 35 años, lo que representa el 29.4 % de la fuerza laboral, 39 trabajadores están entre 36 y 40 años, o sea el 21.7 % del total, en el rango de 41 y 45 años hay 29, que representan el 16.1 %, entre 46 y 55 años tiene 49 trabajadores, el 27.2 % y más de 56 años, 10 trabajadores

que representan el 5.5%.

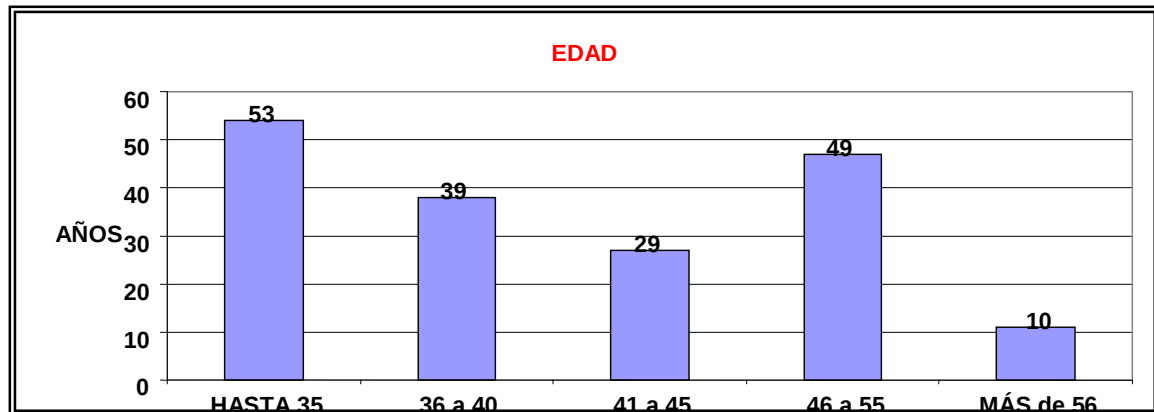


Figura 2.5 Expresión gráfica de la fuerza laboral del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, según la edad. Fuente: Elaboración Propia

Esta fuerza laboral es calificada, con un 18.3 % de su personal con un nivel profesional superior especializado y capacitado de acuerdo al puesto que ocupa (33 trabajadores), el 74.4 % tiene nivel medio o medio superior, siendo estos 134 y 13 trabajadores tienen 9no. grado, lo que representa un 7.2% del total de estos.

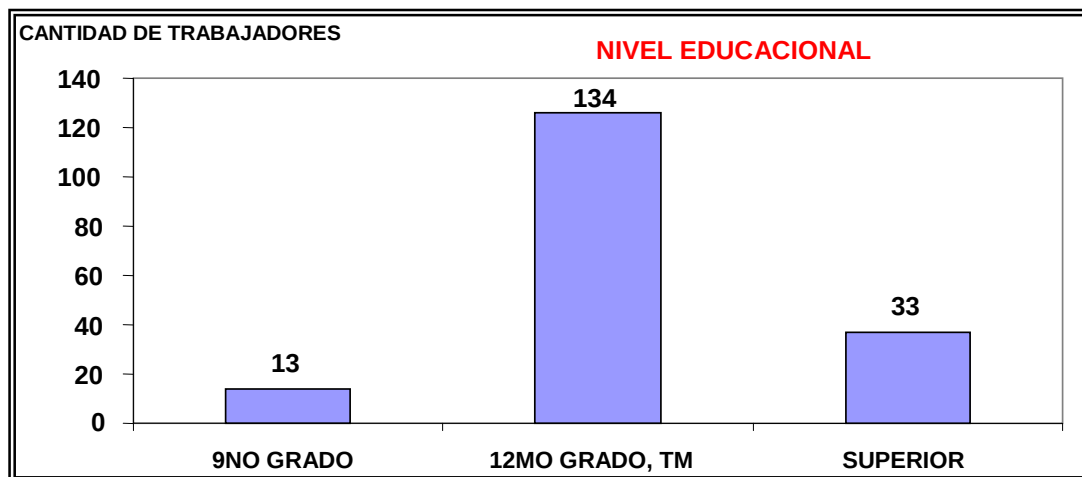


Figura 2.6 Expresión gráfica de la fuerza laboral del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, según el nivel educacional. Fuente: Elaboración Propia

De los 180 trabajadores del Complejo, 13 son dirigentes, para un 7.2% del total, 110 son trabajadores de servicios, para un 61.1% del total, 33 operarios, para un 18.3% del total y 24 técnicos para un 13.3% del total.

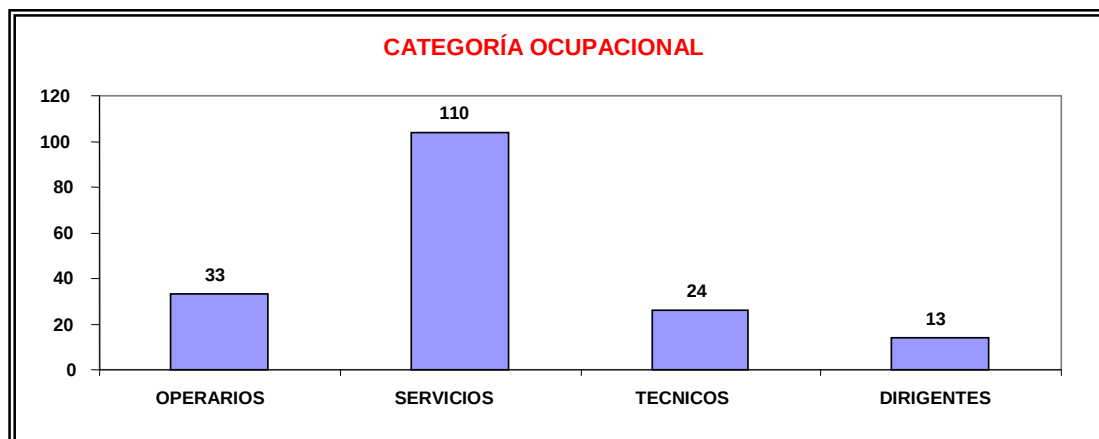


Figura 2.7 Expresión gráfica de la fuerza laboral del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, por categoría ocupacional. Fuente: Elaboración Propia

A partir de lo establecido en el Decreto Ley 197, en la Resolución 18 de fecha 18 de abril del 2012 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, en la Resolución 99 de fecha 1ro. de agosto del 2012 del Ministro de Turismo (todas las cuales fueron comentadas en el Capítulo 1) y de lo pactado por la administración y el sindicato de la entidad en el convenio colectivo de trabajo, 9 de los 24 trabajadores con categoría ocupacional técnicos, tienen la condición de funcionarios, 5 de la dirección del Complejo, 2 del Hotel Punta Las Cuevas y 2 de la Villa Yaguanabo, que son:

De la dirección general del Complejo:

- Asesor C Jurídico
- Especialista C en Ciencias informáticas
- Auditor A Asistente
- Especialista B en Cuadros
- Técnico en Seguridad y Protección

Del Hotel Punta Las Cuevas:

- Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo)
- Técnico en Ciencias Informáticas

De la Villa Yaguanabo:

- Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo)
- Especialista C en Ciencias Informáticas

De ellos, 2 mujeres y el resto hombres, 7 blancos y 2 negros, 7 con nivel superior, 1 con nivel medio superior y 1 con nivel medio. De los funcionarios, 2 tienen menos de 35 años de edad, en el rango de edad de 36 a 40 la entidad tiene 1 funcionario, de 41 a 45 años 2 funcionarios, otros 2 tienen de 46 a 55 años y con más de 56 años tiene 2 funcionarios también.

Las funciones principales de estos funcionarios son las siguientes:

- Funciones del asesor jurídico:
 - a) Exigir y velar porque se cumpla la legalidad socialista en la entidad.
 - b) Actuar como representante procesal y legal de la entidad, ante los órganos, otras entidades del Ministerio del Turismo y otros órganos estatales.
 - c) Elaborar, dictaminar reglamentos, resoluciones, instrucciones, circulares, certificaciones y otras disposiciones legales de interés para la entidad, registrando, conservando y tramitando las que se requieran.
 - d) Evacuar consultas y dictaminar sobre la legalidad de los documentos, reclamaciones, quejas o recursos que se sometan a su consideración, relacionados con la actividad en la entidad.
 - e) Elevar propuestas de proyectos de documentos legales al nivel superior, que le sean sometidos a su consideración.

- f) Contribuir a la divulgación de la legislación vigente, mediante la realización de conferencias, seminarios, talleres, charlas e impartición de cursos de carácter jurídico a los trabajadores y cuadros.
- g) Acopiar, sistematizar y mantener actualizadas las disposiciones legales nacionales, del MINTUR y de otros organismos, así como otros documentos que impliquen derechos y obligaciones de la entidad.
- h) Estudiar las disposiciones y documentos legales vigentes e informar de su aplicación al nivel superior, proponer las medidas que considere oportunas y/o posibles propuestas de modificaciones que contribuyan a su mejor cumplimiento.
- i) Velar porque los reglamentos, resoluciones, instrucciones y otras disposiciones legales internas de la entidad, se dicten dentro del marco y límite de su competencia y ajustado a la legislación vigente.
- j) Elaborar contratos económicos o dictaminar sobre ellos, en los que nuestra entidad sea parte y confeccionar propuestas de proforma de contratos y elevarlas al nivel superior para su aprobación cuando proceda.
- k) Comparecer a nombre de la entidad en los procesos civiles, administrativos, económicos y laborales o de cuadros, cuando se trate de asuntos relativos a sus respectivos cargos.
- l) Realizar el trabajo de asesoramiento jurídico de la entidad.

■ Funciones del Especialista C en Ciencias informáticas:

- a) Organizar y controlar, así como ejecutar la política de empleo de los sistemas informáticos en la entidad.
- b) Participar en la creación de nuevos sistemas o modificación de los existentes, a fin de adaptarlos a las exigencias reales de la entidad.
- c) Controlar y aplicar la política de la explotación, reparación y mantenimiento técnico de los sistemas informáticos existentes y su aprovechamiento óptimo.

- d) Participar en la planificación de las inversiones para la adquisición de medios técnicos y accesorios para los sistemas de informatización de la entidad.
- e) Controlar los parámetros que se establezcan para los medios técnicos de informática y las modificaciones a ejecutar en la entidad.
- f) Controlar y mantener actualizado el nivel de gastos en la informática.
- g) Cumplir con el reglamento de seguridad informática.

■ Funciones del Auditor A Asistente:

- a) Ejecutar las auditorías internas del Complejo Hotelero en sus áreas y unidades subordinadas.
- b) Realizar investigaciones especiales en las áreas del Complejo Hotelero y sus instalaciones, por solicitud expresa o por determinación especial para la evaluación de una actividad, función, operación o asunto de interés específico, aplicando o no las guías o programas.
- c) Practicar auditorías ministeriales en el caso en que expresamente sea investido de la facultad requerida para ello por el organismo.
- d) Comprobar la observancia de la legalidad vigente.
- e) Proponer a la dirección de la entidad, las medidas a adoptar para erradicar las causas de las irregularidades, infracciones y deficiencias detectadas en auditorías y establecer la responsabilidad administrativa con los resultados.
- f) Controlar que se hayan erradicado las deficiencias en las áreas auditadas.
- g) Exigir y velar por el cumplimiento de las regulaciones y normas de auditoría y el Código de Ética profesional.
- h) Atender a las quejas, solicitudes, denuncias y reclamaciones presentadas a la entidad por sus trabajadores y cualquier otro ciudadano vinculado a la gestión de la entidad, realizando gestiones e investigaciones procedentes, para dar respuestas pertinentes en el plazo adecuado conforme a la ley.
- i) Otras actividades y funciones de acuerdo a las normas que rigen la actividad de auditoría.

■ Funciones del Especialista B en Cuadros:

- a) Auxiliar y asesorar a los jefes en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.
- b) Participar en el proceso de selección y aprobación de los movimientos de cuadros, cumpliendo las instrucciones del jefe correspondiente.
- c) Circular a los integrantes de la comisión de cuadros los documentos con las propuestas de candidatos, por instrucción del jefe facultado.
- d) Intervenir en la categorización de los cuadros, el establecimiento de la relación de cargos y en la elaboración de las resoluciones de nombramiento y cualquier otra, con relación a la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, cumpliendo las instrucciones del jefe correspondiente.
- e) Participar, de conjunto con otros especialistas, en la elaboración del plan de preparación y superación de los cuadros de la entidad.
- f) Participar en la organización, planificación, realización y control del proceso de evaluación de los cuadros.
- g) Realizar análisis de cualquier documentación en materia de cuadros, que le hayan solicitado.
- h) Intervenir en la elaboración de informes, planes, programas y en el proceso de atención y estimulación de los cuadros, que le hayan solicitado.
- i) Atender las quejas y reclamaciones sobre los cuadros de la entidad, que le asigne el jefe correspondiente.
- j) Participar en los estudios acerca de la composición y el desarrollo de los cuadros, en los análisis para el perfeccionamiento de la estructura de la entidad en lo relativo a los cuadros y cualquier otra que le asignen.
- k) Realizar análisis integrales y valoraciones sobre la disciplina y el cumplimiento de los principios éticos, así como el estado de completamiento cualitativo y cuantitativo de los cuadros, cumpliendo las instrucciones del jefe.
- l) Participar, en lo que le corresponde, en el funcionamiento del sistema de registro e información relativo a los cuadros y sus reservas.

m) Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

■ Funciones del Técnico en Seguridad y Protección:

- a) Ejecutar las tareas de la defensa y del secreto estatal, garantizando el cumplimiento de las actividades que orienta, con la finalidad de mantener la condición de lista la entidad, según la etapa que corresponda.
- b) Asesorar a la dirección de la entidad en todo lo concerniente a la seguridad y protección, cumpliendo lo establecido en la legislación vigente y el reglamento interno de seguridad y protección física.
- c) Organizar y controlar el sistema informativo de la seguridad y protección de la entidad.
- d) Dirigir, organizar, exigir y controlar la aplicación de la política a la información clasificada y la seguridad informática de la entidad.
- e) Representar al Director General ante el Grupo de Seguridad y Protección del Organismo, así como en otras instancias estatales sobre aspectos relacionados con la actividad que así se determine.
- f) Participar en la planificación y control de los recursos financieros y materiales que se incluyan en los planes económicos destinados a garantizar la actividad de la seguridad y la protección.
- g) Controlar el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección a las sustancias químicas, explosivas, tóxicas, municiones y de otra índole.
- h) Dirigir, organizar, controlar y exigir el cumplimiento de las medidas de prevención y extinción de incendios dentro de la entidad.
- i) Controlar el completamiento de las fuerzas que integran el Grupo de Seguridad, velando por la capacitación y preparación de las fuerzas.

■ Funciones del Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo):

- a) Controlar el cumplimiento de las misiones asignadas a cada una de las posiciones de seguridad de la instalación.
- b) Coordinar el trabajo del Grupo de Seguridad Interna de la instalación.

- c) Velar por el cumplimiento de las regulaciones contenidas en el Plan de Seguridad y Protección de la instalación.
 - d) Aplicar las medidas de protección física e incendios.
 - e) Informar y tratar de eliminar las causas y condiciones que den lugar a hechos delictivos.
 - f) Aplicar en todo momento las Medidas Anti-terroristas y Anti-drogas.
 - g) Cumplir con la protección a la Información Oficial.
 - h) Mantener el Control a la Circulación Interna.
 - i) Cumplir con las Normas de protección e higiene del trabajo.
 - j) Contribuir al cumplimiento de las Medidas de Seguridad Informáticas.
 - k) Cumplir las disposiciones de la defensa y defensa Civil.
- Funciones del Técnico en Ciencias Informáticas:
- a) Participar en la búsqueda de soluciones a problemas técnicos.
 - b) Responder por la implementación de los sistemas a su cargo.
 - c) Participar en la evaluación de sistemas en explotación o para su adquisición y en la determinación de su factibilidad y conveniencia de su implementación.
 - d) Apoyar en la elaboración de los planes de seguridad, de vigilancia y análisis de riesgos.
 - e) Participar en el análisis de sistema de información.
 - f) Participar en la realización de un conjunto de servicios, procesos informáticos o proyectos informáticos.
 - g) Participar en la implementación de software, aplicaciones de comercio electrónico, aplicaciones multimedia, páginas web, sitios web y portales.
 - h) Participar en la instalación de sistemas, software, estaciones, servidores y otros dispositivos de conectividad.
 - i) Instalar y cablear redes informáticas y de comunicaciones.
 - j) Participar en la administración de bancos de software, bases de datos, sistemas, servidores de correo electrónico y fax, sitios web o Intranet.
 - k) Reparar y ensamblar tecnologías de la información y las comunicaciones.

- l) Realizar tareas de búsqueda de información por Internet.
- m) Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

2.2 Situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

A partir de lo establecido en el Decreto Ley 197 y en el Decreto Ley 196 como norma secundaria, los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos son evaluados anualmente por sus jefes inmediatos superiores, sin realizar cortes parciales que tributen a dicha evaluación anual, lo que da lugar a que se reflejen fundamentalmente en la misma los resultados del último período previo a la evaluación.

Se utilizan para evaluar el desempeño de los funcionarios distintos modelos remitidos por Turempleo y el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, a partir de consultas realizadas a estas instancias por las áreas de recursos humanos de varias Empresas de Islazul en el país.

El Director General con estos modelos, evalúa a los 5 funcionarios de la Dirección del Complejo, y los administradores del Hotel Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo a los 2 funcionarios que les están directamente subordinados en cada una de sus instalaciones, acto que realizan en cualquier momento luego de concluido el período a evaluar, sin sujeción a cronograma preelaborado.

Dicha evaluación no está precedida en ningún caso de autoevaluación realizada por los funcionarios y luego de confeccionada esta por la autoridad facultada, se le notifica la misma a los evaluados, sin mediar entrevista para intercambiar criterios al respecto entre jefe y subordinado, donde se discuta el resultado de la evaluación y se hagan recomendaciones para mejorar el desempeño.

En el presente año 2013 fueron evaluados todos los funcionarios por el trabajo

realizado en el 2012, sin tener en cuenta el período a partir del cual comenzaron a tener tal condición; además no se le otorgó calificación a su evaluación, pues se utilizó el modelo enviado por el Grupo Hotelero Islazul, que solo exige consignar las generales del evaluado y expresar cualitativamente los criterios que tiene el que evalúa sobre el evaluado en cuanto aspectos generales de su desempeño laboral.

2.3 Los pasos para el diseño del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios.

A partir de la situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, se propone un procedimiento para su perfección, según los pasos que se muestran en la figura 2.8.

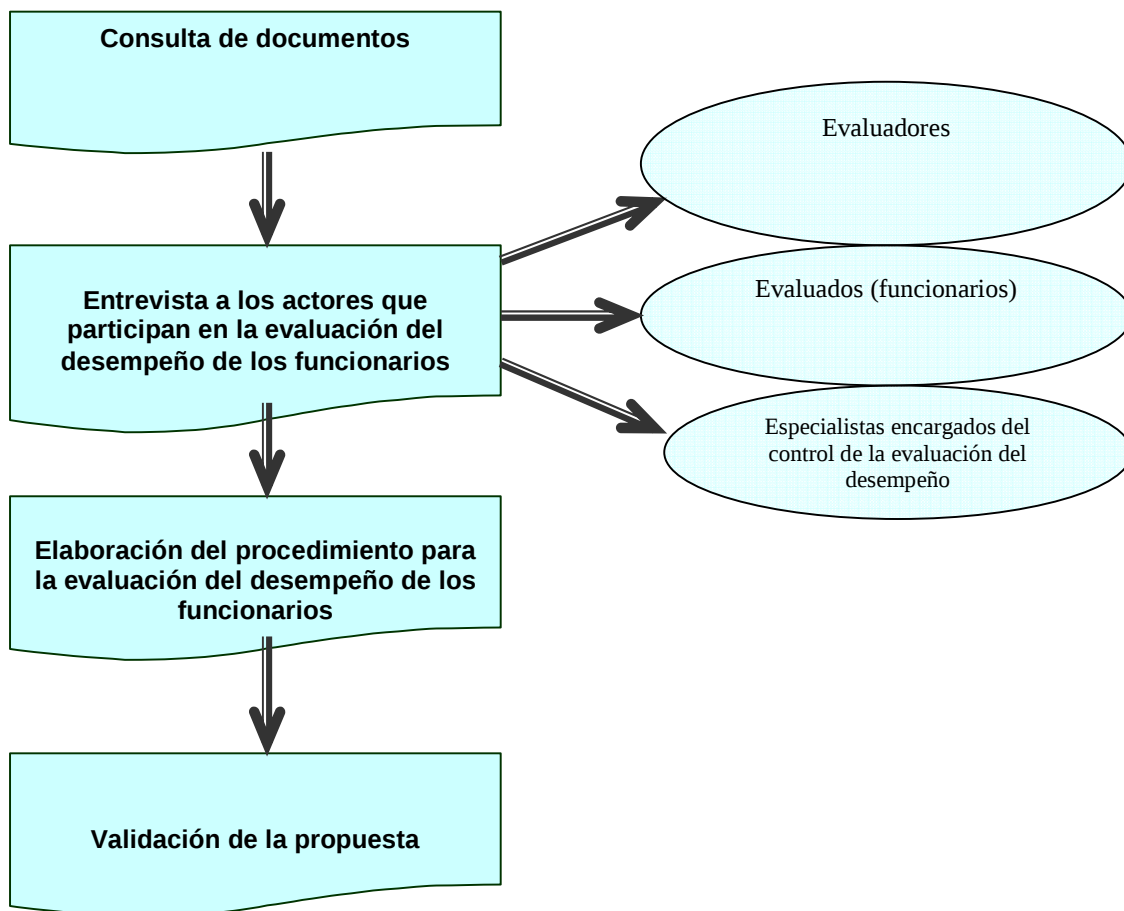


Figura 2.8 Pasos para el diseño del procedimiento. Fuente: Elaboración propia

2.3.1 La consulta de documentos

La consulta de documentos consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en diversas partes del mundo miles de artículos de revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las áreas del conocimiento. (Hernández Sampieri, 2003)

No existe una guía de recopilación que pueda suministrar una orientación detallada del material a recopilar, que indique qué documentos son importantes y cuáles no lo son. Ello depende de las habilidades del investigador, de su experiencia y capacidad para descubrir los indicios que permitan ubicarlos. Lo fundamental es tener siempre presente la finalidad de la investigación, pues ello permitirá juzgar lo que es aprovechable. (Guada, 2011)

Esta técnica resultó de vital importancia para el diseño del procedimiento; se consultaron libros y artículos con referencias teóricas sobre el tema, así como las normas relacionadas con la evaluación de los funcionarios, vistas en relación con las que rigen este propio tema para los trabajadores y cuadros, a los efectos de constatar las diferencias en el tratamiento de estos sujetos.

Asimismo, se analizaron los modelos que se utilizan para evaluar a los trabajadores (Anexo 2.2) y cuadros (Anexo 2.3), para compararlos con los que se emplean para evaluar a los funcionarios (Anexo 2.4 y Anexo 2.5), en cuanto a requisitos y legitimidad de los mismos.

2.3.2 La entrevista a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual una de ellas es el que pregunta (entrevistador). Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las

interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. En ella, las personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, con un propósito profesional. Presupone la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección, va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Entre sus ventajas se encuentran:

- Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias, con condición oral y verbal.
- Es extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, que ofrece la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que puede encontrar la persona entrevistada.
- La información que el entrevistador obtiene es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita.
- A través de ella se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, los cuales aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.

Sobre la base de la concepción teórica de la entrevista como técnica de investigación, se elaboraron preguntas dirigidas a todos los actores que intervienen en la evaluación del desempeño de los funcionarios, tanto para los evaluadores (Anexo 2.6), como para los evaluados (Anexo 2.7) y también para los especialistas encargados de su control (Anexo 2.8), con el objetivo de obtener información para diseñar un procedimiento específico para regular dicho proceso.

Las preguntas elaboradas se enfocaron en conocer el criterio de los entrevistados sobre la manera en que hoy está concebida la evaluación del desempeño de los funcionarios, además en ahondar en su conocimiento sobre las normas que rigen esta actividad. Se pretendía además conocer su posición en relación con la elaboración e implementación

de un procedimiento para regir la evaluación del desempeño de los funcionarios y los aspectos a incluir en el mismo.

2.3.3 El diseño del procedimiento

Según la información obtenida en las dos fases previamente explicadas, tanto en la consulta de la documentación como en las entrevistas, se procede a diseñar un procedimiento con el objeto de organizar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, con el propósito final de contribuir a su perfección.

2.3.4 La validación de la propuesta: El Método de Kendall

La aplicación del método de Kendall tiene como objetivo, en esta investigación, ponderar los elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los funcionarios.

El método analizado consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. En el mismo se unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del equipo (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, a criterio propio. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de concordancia de Kendall (W). A continuación se procede a exponer los pasos para desarrollar el método, según la propuesta de Landeta (2005).

Pasos para la realización del método:

Paso No.1: Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre la importancia que darían al conjunto de entes.

Paso No.2: Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ponderación. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías:

- a) Personal cara a cara
- b) Por vía electrónica
- c) Por correo convencional, u otras.

Paso No.3: Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la matriz de rango tal como aparece en la tabla 2.1.

Criterios de decisión	Expertos					
	E ₁	E ₂	...	E _j	...	E _k
C ₁	R ₁₁	R ₁₂	...	R _{1j}	...	R _{1k}
C ₂	R ₂₁	R ₂₂	...	R _{2j}	...	R _{2k}
...	...	...	...	...	...	...
C _i	R _{i1}	R _{i2}	...	R _{ij}	...	R _{ik}
...	...	...	...	...	...	...
C _m	R _{m1}	R _{m2}	...	R _{mj}	...	R _{mk}

Tabla 2.1. Matriz de rango.

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

m: Cantidad de expertos (i=1, m).

k: Cantidad de criterios o atributos a evaluar (j=1, k)

R_{mk}: Es la evaluación en puntos de la escala establecida para el criterio o atributo i realizada por el experto j de acuerdo al rango prefijado.

Paso No.4

1. Sumatoria de todos los valores por fila.
2. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

3. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

4. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T$$

5. Elevar Δ al cuadrado, se halla la sumatoria al final de la columna.

6. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

El coeficiente adopta valores [0,1]. Si $W \geq 0.5$ se acepta el nivel de concordancia. Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variedad de criterios dieron, siempre se respeta $m \geq 7$.

Capítulo 3: Procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos y su validación

En el presente capítulo se hacen constar los resultados del trabajo realizado para la elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Se exponen en primer lugar los resultados obtenidos con la consulta de documentos, luego con las entrevistas, para llegar hasta el diseño del procedimiento y su validación, todo lo cual se ilustra en la figura 3.1.

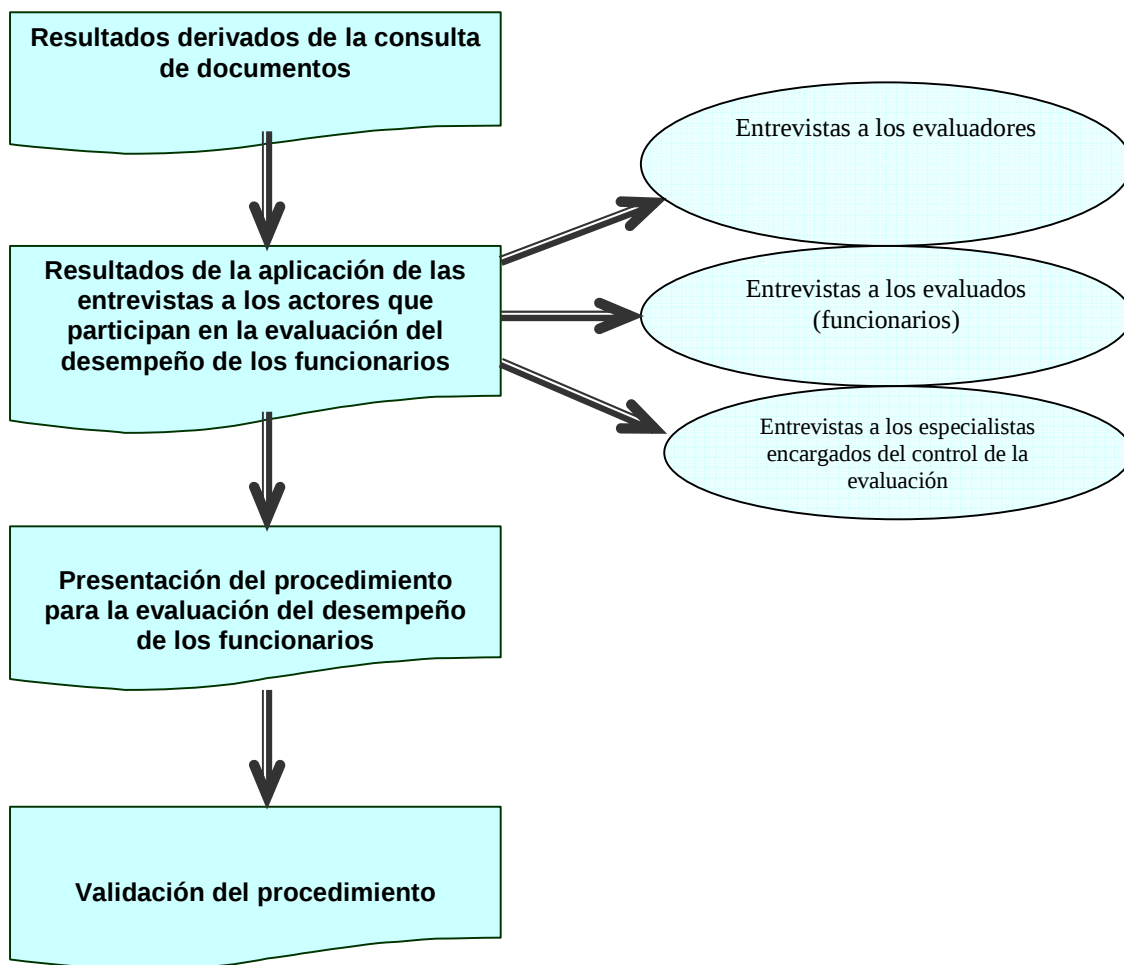


Figura 3.1 Estructura del Capítulo III. Fuente: Elaboración propia.

3.1 Resultados de la consulta de documentos

Tal como se explicó en el epígrafe 2.3.1, se consultaron tanto los textos y artículos que constituyen el fundamento teórico del tema objeto de estudio, como las normas aplicables a la evaluación del desempeño de los trabajadores, cuadros y funcionarios y los modelos que se utilizan para formalizar dicha evaluación.

Los resultados del estudio teórico realizado obran en el capítulo 1 de la presente tesis. En cuanto a las normas, se tuvo a la vista, entre otras, la Resolución 8 de fecha 1ro. de marzo del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social "Reglamento General sobre las relaciones laborales", que en su artículo 110 establece que "la evaluación del desempeño se realiza por el jefe del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías, excepto a los cuadros, dirigentes, y funcionarios, que se rigen por los Decretos Leyes número 196 y 197".

Este pronunciamiento se ratifica en la Resolución No.21 de 17 de abril del 2007 del propio Ministerio, que regula la realización de las evaluaciones del desempeño y especifica que no se aplica a cuadros, dirigentes y funcionarios, los cuales se rigen por lo dispuesto en los Decretos Leyes No. 196 y 197.

La Resolución No.71 de 30 de julio del 2007 del Ministro de Turismo, pone en vigor las normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran este sistema, y en su artículo 3 exceptúa de sus prescripciones a los cuadros, dirigentes y funcionarios, e igualmente remite a los Decretos Leyes 196 y 197 a estos efectos.

El Decreto Ley 196 de fecha 15 de octubre de 1999 "Sobre el trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno", dedica sus artículos 27 al 31 al proceso de evaluación de los cuadros, lo que luego es ampliado por la Resolución 124 de fecha 12 de diciembre del 2007 del Ministro de Turismo "Reglamento para el trabajo con los cuadros", así como

por una resolución que anualmente ha venido emitiendo esta propia autoridad para aprobar las indicaciones para la organización, ejecución y control del proceso de evaluación de los cuadros del sistema. Por ejemplo en el año 2011, el Ministro de Turismo emitió la Resolución 181 de 27 de diciembre y en el 2012 la Resolución 183 de 3 de diciembre, ambas con el propio objeto.

En cuanto a los funcionarios, el Decreto Ley 197 solo dedica dos artículos para tratar los elementos a tener en cuenta para determinar la designación inicial y luego medir su rendimiento:

Artículo 7.- Los requisitos o condiciones generales mínimos para ocupar y permanecer en los cargos de dirigentes y de funcionarios son:

- a) dominio y conocimiento de la actividad a desarrollar;*
- b) nivel profesional o técnico adecuado*
- c) capacidad de organización y, en su caso, de dirección;*
- d) prestigio y reconocimiento social;*
- e) comportamiento laboral y personal ético;*
- f) resultados satisfactorios en el trabajo.*

En la ley o los reglamentos de los órganos, organismos y entidades nacionales pueden exigirse otros requisitos o condiciones adicionales en correspondencia con las funciones, facultades y atribuciones de cada cargo o de las especificidades de la actividad de que se trate.

Artículo 8.- Las autoridades, órganos u organismos facultados para designar, seleccionan la persona que reúna los requisitos o condiciones para ocupar adecuadamente cada cargo, conforme a los procedimientos establecidos en la ley o el reglamento del órgano, organismo o entidad nacional de cual se trate.

Durante el proceso evaluativo se tendrá en cuenta el conjunto de cualidades que posean y los requisitos que cumplan los propuestos, lo cual permitirá definir con objetividad y determinar el más idóneo para ocupar el cargo de dirigente o funcionario, aun cuando temporalmente no logre cumplir determinados aspectos de los requisitos específicos fijados en los incisos a), b)

y c) del artículo anterior.

Los órganos, organismos y entidades nacionales establecerán en sus reglamentos la periodicidad y los procedimientos para evaluar que cada designado cumpla los requisitos o condiciones de permanencia en el cargo.

La consulta de las referidas normas, permitió concluir que si bien para los trabajadores se aplican las mencionadas Resoluciones 21 y 71 del 2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Turismo, respectivamente y para los cuadros el Decreto Ley 196 y el resto de las normativas mencionadas, en cuanto a los funcionarios no existe igual proyección y tratamiento legislativo, lo que incide en la práctica en su ingreso y en la medición de los requisitos para su permanencia y evaluación sistemática, aún cuando supletoriamente resultan de aplicación los artículos 27 al 31 del Decreto Ley 196.

Asimismo, se pudo constatar que el Decreto Ley 197 remite a normativas internas de los organismos, en este caso del Ministerio de Turismo, para especificar todo lo relacionado con la evaluación del desempeño de los funcionarios, mandato este que no ha sido en realidad cumplido.

La comparación de los modelos que se utilizan para la evaluación del desempeño de los trabajadores y los cuadros con los que se emplean para evaluar a los funcionarios, por su parte, permitió concluir que la implementación de los primeros viene ordenada por las normas jurídicas que regulan su evaluación y que antes ya han sido mencionadas. Sin embargo, los modelos que se utilizan para evaluar a los funcionarios no forman parte de ninguna norma o procedimiento, lo que permite que se utilice uno u otro, indistintamente, sin estar sujeta la autoridad evaluadora al empleo del más correcto o acertado.

Además, el modelo que se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores, es más completo que los que se emplean para evaluar a los funcionarios, en cuanto a que

en una de sus partes se recoge la autoevaluación del trabajador, así como los indicadores a medir, cuya calificación no es solo cualitativa sino también cuantitativa.

En cuanto al modelo de evaluación de los cuadros, es más específico que el de los funcionarios en cuanto a los indicadores, lo que permite medir estos con mayor objetividad, pues establece criterios de medida a evaluar por cada uno de estos para luego arribar a la evaluación definitiva por indicador y a la evaluación final.

3.2 Resultados de las entrevistas realizadas a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño de los funcionarios

Con los fundamentos expuestos en el epígrafe 2.3.2, se realizaron entrevistas a los actores que participan en la evaluación del desempeño de los funcionarios: evaluadores, evaluados y especialistas encargados de su control.

Los evaluadores son las autoridades facultadas para realizar las evaluaciones, que en el Complejo Hotelero son el Director General y los administradores del Hotel Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo; los evaluados son los 9 funcionarios de la entidad y los especialistas encargados de controlar la evaluación son el Sub Director de Recursos Humanos y los Especialistas en Recursos Humanos del Complejo Hotelero.

De las entrevistas realizadas se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan.

Resultados de las entrevistas a los evaluadores:

Los 3 evaluadores coinciden en que no existe una adecuada concepción de la evaluación del desempeño de los funcionarios, lo que obedece a la escasa regulación que existe para estos sujetos a diferencia del resto de los trabajadores y los cuadros, que se rigen por normativas específicas.

Asimismo todos los evaluadores invocaron el Decreto Ley 197 como la norma que

regula el tema, aunque muy escuetamente.

El 100 % de los evaluadores coinciden además en que la implementación de un procedimiento que regule la evaluación del desempeño de los funcionarios contribuiría a perfeccionar el mismo.

Entre los aspectos que según los evaluadores deben quedar incluidos en el Procedimiento se encuentran:

- Periodicidad con la que deben realizarse las evaluaciones (el 100% de los evaluadores)
- Modelo para evaluar el desempeño o en su defecto los aspectos que debe incluir el mismo (100%)
- Conceptualizar los indicadores a medir para evaluar el desempeño (66%)
- Fijar como posibilidad que cada uno de los indicadores pueda medirse cuantitativamente y que luego este resultado tribute a la evaluación final a partir de escalas preestablecidas, aunque no debe faltar la fundamentación cualitativa (66%)
- El período de tiempo que se necesita haya laborado un funcionario para ser evaluado (33%)

Resultados de las entrevistas a los evaluados:

De los 9 funcionarios evaluados, el 88.9% emitió criterios negativos sobre la evaluación de su desempeño, teniendo en cuenta que no se les piden criterios antes de ser evaluados (autoevaluación), no conocen los indicadores atendiendo a los cuales se les evalúa, no reciben criterio final sobre su desempeño (muy bien, bien, regular o mal), se les evalúa anualmente sin realizar cortes parciales.

El 100% de los evaluados coincide en que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los funcionarios, contribuiría a su perfección.

En cuanto a los aspectos que consideran deben quedar incluidos en el procedimiento, mencionaron los siguientes:

- Los indicadores para evaluar el desempeño y su definición (88.9%)
- La realización de una autoevaluación por parte del evaluado (77.8)
- Que se otorgue una evaluación cualitativa final (excelente, muy bien, bien, regular y mal) (88.9%)
- Que el evaluador discuta con el evaluado la evaluación otorgada (100%)

Resultados de las entrevistas a los especialistas encargados del control de la evaluación:

De los 4 especialistas entrevistados, el 100% entiende que no está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los funcionarios.

Asimismo todos los entrevistados mencionaron el Decreto Ley 197 como la norma que regula el tema, aunque no lo consideran suficiente a estos efectos, pues a su modo de ver deja demasiadas cuestiones a la libre voluntad del evaluador.

El 100 % de los especialistas coinciden además en que la implementación de un procedimiento que regule la evaluación del desempeño de los funcionarios contribuiría a su perfección.

Entre los aspectos que, según los especialistas del Departamento de Recursos Humanos del Complejo Hotelero, deben quedar incluidos en el procedimiento se encuentran:

- Periodicidad con la que deben realizarse las evaluaciones (el 88.9 % de los especialistas)
- Término en que deben realizarse las evaluaciones una vez concluido el período a evaluar (77.8%)
- Modelo para evaluar el desempeño (100%)
- Los indicadores a medir para evaluar el desempeño y su definición (100%)
- Establecer como obligación la realización de una autoevaluación por el evaluado (66.7%)

- El período de tiempo que se necesita haya laborado un funcionario para ser evaluado (88.9%)
- Establecer como obligación la confección de un cronograma para llevar adelante el proceso de evaluación (77.8%)
- Establecer como obligación que la evaluación se discuta con el evaluado en entrevista (77.8%)
- Establecer que el Departamento de Recursos Humanos actúe como contrapartida para velar por la correcta realización del proceso evaluativo (100%)
- Establecer como obligación el archivo en el expediente laboral del funcionario de la evaluación (66.7%)

3.3 Procedimiento diseñado para normar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

Tal como se previó en el epígrafe 2.3.3, en este epígrafe se explican las etapas para el diseño del procedimiento y se incluye el procedimiento en sí.

3.3.1.- Etapas para la elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos

La elaboración y puesta en marcha del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, se concibió en tres etapas, cada una compuesta por varios pasos, que se ilustran en la figura que se presenta a continuación:

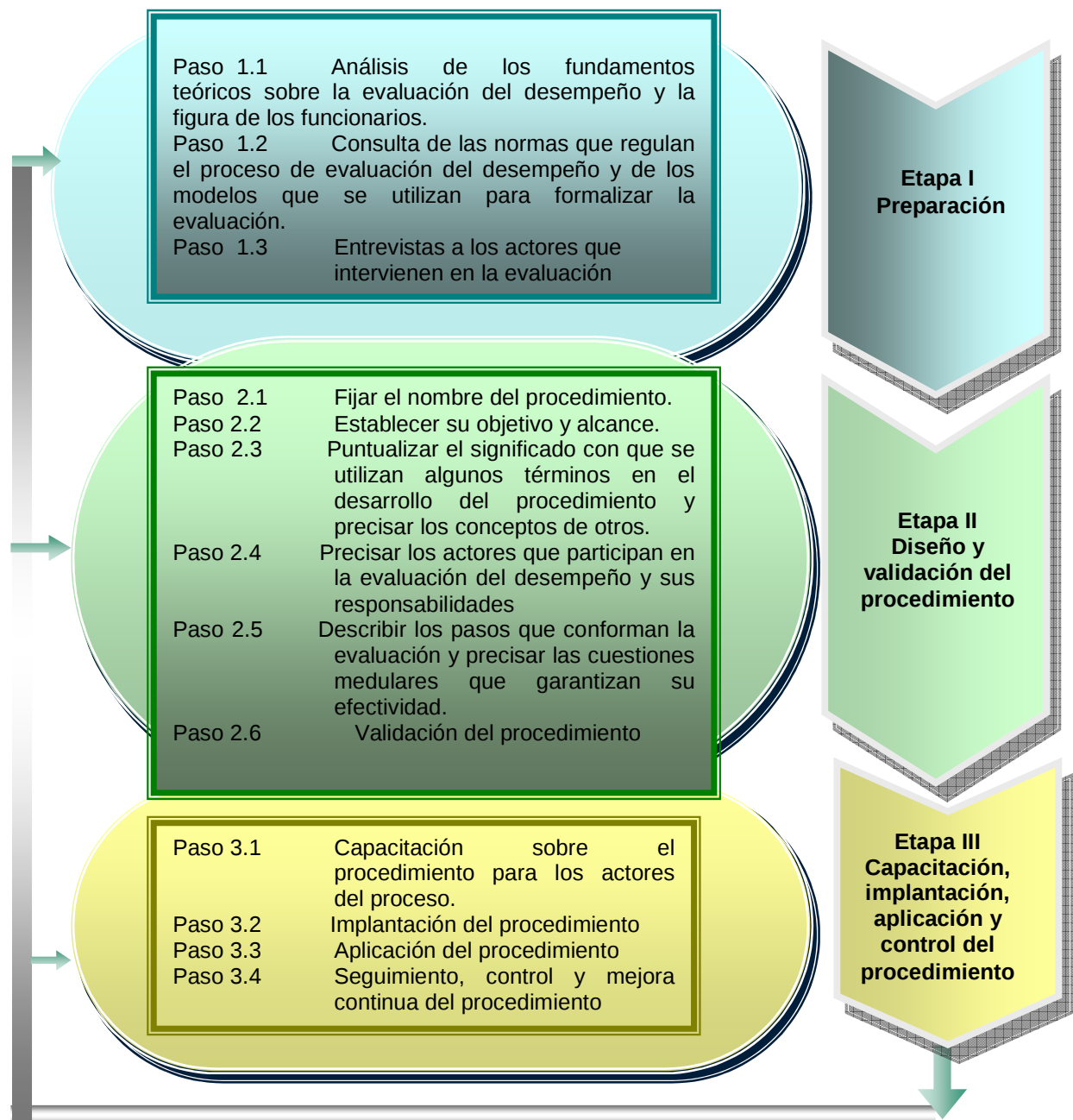


Figura 3.2 Etapas para la elaboración del procedimiento. Fuente: Elaboración propia.

Descripción de las etapas para la elaboración del procedimiento

Etapla I.- Preparación

Esta etapa previa resultó de vital importancia para la elaboración del procedimiento. Los pasos que conforman esta fase de preparación, ya fueron agotados en el capítulo 1 (paso 1.1) y en el capítulo 2 y en los epígrafes 1 y 2 del capítulo 3 (pasos 1.2 y 1.3).

Etapla II.- Diseño y validación del procedimiento

Luego de analizados los fundamentos teóricos y normativos del tema objeto de estudio y los modelos que hoy se utilizan para la evaluación del desempeño, así como los resultados de las entrevistas, sobreviene esta etapa que comprende los importantes momentos relativos al diseño del procedimiento y su posterior validación.

PASOS

Paso 2.1 Fijar el nombre del procedimiento: Consiste en la denominación del procedimiento, de acuerdo a su contenido.

Paso 2.2 Establecer el Objetivo y el alcance del procedimiento: Se trata de precisar lo que persigue el procedimiento y cuál es su ámbito de aplicación.

Paso 2.3 Puntualizar el significado con que se utilizan algunos términos en el desarrollo del procedimiento y precisar los conceptos de otros: Este aspecto resulta de vital importancia para la comprensión y aplicación del procedimiento por sus destinatarios, en tanto se esclarecen los conceptos que deben dominar.

Paso 2.4 Precisar los actores que participan en la evaluación del desempeño y sus responsabilidades: Consiste en la definición de las personas a las que se dirige el procedimiento, que deben cumplir con las responsabilidades que en él se le atribuyen.

Paso 2.5 Describir los pasos que deben seguirse para la evaluación y precisar las cuestiones medulares que garantizan su efectividad: Consiste en determinar y desarrollar los pasos en orden secuencial y cronológico, para la realización de la evaluación. Asimismo, ahondar en la regulación pormenorizada de aspectos que revisten particular importancia para garantizar su éxito, tales como la fijación de indicadores medibles, la realización de la entrevista como momento culminante del proceso evaluativo y la concepción de un modelo para la evaluación del desempeño de los funcionarios.

Se parte de la definición de cada uno de los indicadores y sus componentes, para que tanto evaluadores como evaluados comprendan en qué consisten y cómo medirlos, con el ánimo de minimizar el subjetivismo del evaluador al momento de realizar la evaluación, de limitar la existencia de estándares de evaluación significativamente distintos entre un evaluador y otro.

En este aspecto resultan de vital importancia las funciones de cada cargo, para que las evaluaciones se realicen en función de las características específicas de cada puesto de trabajo, lo que sin dudas tributa a su efectividad y a que expresen los resultados reales del trabajo de cada funcionario.

La amplia gama de indicadores preestablecidos pretende lograr una valoración más integral del funcionario, al abarcar múltiples facetas del mismo. Asimismo, estos indicadores vinculan los aspectos a evaluar con los requisitos que se exigen para ocupar los cargos de funcionarios.

Se establecen además los mecanismos de calificación de los indicadores. Para la evaluación cualitativa final de cada uno de los indicadores, se utiliza como variante la calificación cuantitativa de cada uno de sus criterios de medida, según bases prefijados a tener en cuenta por el evaluador para otorgar la puntuación en cada caso al evaluado.

A estos efectos se utiliza una escala de valores (puntuación del 0 al 10) donde: Excelente es (10); Muy Bien (9 y 8); Bien (7, 6 y 5); Regular (4 y 3) y Mal (0, 1, y 2). Luego, se promedian las puntuaciones otorgadas a los criterios de medida que le corresponden a cada indicador y se obtiene la calificación primero cuantitativa y luego cualitativa de cada indicador.

La calificación final de la evaluación estará en correspondencia con los puntos que se le otorgue a cada indicador, los cuales serán totalizados y divididos entre el número de indicadores generales, para luego ubicar la puntuación resultante en la escala diseñada.

Si en la cifra resultante de las operaciones matemáticas antes descritas, aparece un decimal de 0.5 o mayor, esta se redondea al número entero inmediato superior o al número entero inmediato inferior, si el decimal es menor de 0.5.

En cuanto a la entrevista, su fin primordial radica en convertir la evaluación en un proceso de intercambio, donde el evaluador conoce cómo piensa el evaluado sobre sí mismo y su entorno, si su trabajo es reconocido, si se atienden sus necesidades, el nivel de compromiso para erradicar dificultades y señalamientos, y además tiene la oportunidad de transmitirle confianza, seguridad y de exhortarlo a mejores desempeños. El evaluado, por su parte, percibe cómo valoran su trabajo, sus cualidades profesionales y personales, su correspondencia con las responsabilidades que desempeña, potencialidades de desarrollo y qué se prevé para su futuro inmediato.

Asimismo, se hace mención aparte en el procedimiento al modelo de certificación de evaluación, en cuya confección se buscó claridad y se evitó dar lugar a las ambigüedades. En el mismo se combina el formato cerrado con la utilización de textos que aclaren valoraciones o caractericen las individualidades del funcionario.

Paso 2.6 Validación del procedimiento: A este paso se dedica el epígrafe 3.4 del presente capítulo.

Etapas III.- Implantación, aplicación y control del procedimiento

Una vez validado el procedimiento, es preciso implantarlo, aplicarlo y controlar su aplicación.

PASOS

Paso 3.1 Capacitación sobre el procedimiento para los actores del proceso: El Sub Director de Recursos Humanos es el encargado de orientar y capacitar al personal responsabilizado para realizar las evaluaciones, así como a los evaluados y al resto de los especialistas encargados del control de la evaluación, en relación con el contenido en general del procedimiento diseñado, desde su basamento conceptual hasta la explicación de cada uno de los pasos a seguir.

Los evaluadores necesitan de este adiestramiento para saber cómo evaluar, los evaluados para saber cómo y con qué criterios serán medidos y los controladores para nutrirse en cuanto al procedimiento en general por el cual luego deberán velar.

Paso 3.2 Implantación del procedimiento: Una vez capacitados los actores del proceso, se procede a implantar el procedimiento, poniéndolo en vigor mediante resolución del Director General de la entidad, con lo cual adquiere fuerza legal y es de obligatorio cumplimiento para todos sus destinatarios.

Paso 3.3 Aplicación del procedimiento: Con la implantación del procedimiento se puede proceder a la aplicación y cumplimiento de lo establecido en el mismo.

Paso 3.4 Seguimiento, control y mejora continua: Es necesario realizar un seguimiento, control y mejora continua al procedimiento con el objeto de determinar posibles problemas y luego realizar los ajustes pertinentes para optimizar su ejecución.

El Sub Director de Recursos Humanos es la persona encargada de velar de forma sistemática por el cumplimiento del procedimiento, por la calidad del mismo, de estar al tanto de sus principales aciertos y deficiencias. Los controles periódicos permitirán no solo detectar fallos y problemas, sino también captar sugerencias y soluciones enriquecedoras de la situación existente en cada paso concebido para la evaluación.

3.3.2 El procedimiento diseñado

El procedimiento que se presenta a continuación, tiene la finalidad de proporcionarle a la máxima dirección del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, una herramienta que le permita medir el rendimiento de los funcionarios, para facilitar la toma de decisiones, en relación a situaciones tales como: reconocimientos, desarrollo técnico profesional, selección del personal, organización de actividades de capacitación, movimientos.

Este procedimiento contiene las bases legales para organizar la realización de la evaluación del desempeño de los funcionarios. Se define su objetivo, su ámbito de aplicación, sus actores con sus respectivas responsabilidades, hasta llegar a los pasos a seguir para realizar la evaluación.

Procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

1.- Objetivo

1.1 Establecer los pasos a seguir y las formalidades a cumplir, para realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

2.- Alcance

2.1 El presente procedimiento abarca a todos los actores que participan en la evaluación del desempeño de los funcionarios.

3.- Términos y definiciones

3.1 Procedimiento: Es el documento donde se establece el modo de proceder, la serie de pasos y formalidades a seguir para realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios.

3.2 Evaluación del desempeño: Es una actividad sistemática e integradora, conformada por un conjunto de tareas que se orientan hacia un resultado común, que consiste en medir el grado en que los funcionarios cumplen con su trabajo; se formaliza al concluir un período de tiempo determinado en un documento donde la autoridad que realiza la evaluación emite un juicio de valor con respecto a ello. Tiene como objetivos identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios, servir de base y justificación para la toma de decisiones en cuanto a los movimientos de estos sujetos, fomentar la comunicación positiva y productiva entre evaluadores y evaluados, motivar a los funcionarios a mejorar y mantener su desempeño a través de la retroalimentación, garantizar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales e individuales, identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios, para así estimular sus deseos de superación y categorización, guiando sus esfuerzos para el alcance de ese mejoramiento.

3.3 Entidad: Se refiere al Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

3.4 Actores del proceso: Son todas las personas que participan en la evaluación del desempeño de los funcionarios, tanto los evaluadores, como los evaluados y también los especialistas encargados de su control.

3.5 Evaluadores: Son las autoridades que evalúan a los funcionarios.

3.6 Evaluados: Se trata de los funcionarios sujetos de evaluación.

3.7 Especialistas encargados del control de la evaluación: Son las personas que laboran en la entidad que tienen a su cargo controlar y fiscalizar esta actividad.

3.8 Indicadores: Son aquellos parámetros que se miden para evaluar la manera en que el funcionario desarrolla sus actividades de acuerdo a sus funciones. Cada uno comprende varios criterios de medida, de cuya valoración conjunta depende la evaluación del indicador. De la evaluación de los indicadores se deriva a su vez la evaluación final.

4.- De los actores que participan en la evaluación de los funcionarios

4.1 Las autoridades facultadas para evaluar el desempeño de los funcionarios que les están directamente subordinados son: el Director General del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos y los Administradores del Hotel Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo.

4.2 El Director General evalúa a los funcionarios de la Dirección del Complejo y los administradores del Hotel Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo a aquellos que se incluyen en la plantilla de cargos de sus respectivas instalaciones.

4.3 Son funcionarios sujetos de evaluación los trabajadores que se desempeñan como:

En la dirección general del Complejo:

- Asesor C Jurídico
- Especialista C en Ciencias informáticas
- Auditor A Asistente
- Especialista B en Cuadros
- Técnico en Seguridad y Protección

En el Hotel Punta Las Cuevas:

- Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo)
- Técnico en Ciencias Informáticas

En la Villa Yaguanabo:

- Agente de Seguridad y Protección (Jefe de Grupo)
- Especialista C en Ciencias Informáticas

4.4 Los especialistas encargados del control de la evaluación de los funcionarios son el Sub Director de Recursos Humanos y todos los Especialistas C en Gestión de los Recursos Humanos de la entidad.

5.-Responsabilidades

5.1 De los evaluadores:

- Realizar la evaluación de acuerdo a lo establecido en el presente procedimiento.
- Rendir cuenta ante el Consejo de Dirección de la entidad sobre la evaluación de los funcionarios.

5.2 De los evaluados:

- Exigir que su evaluación se realice según lo establecido en el presente procedimiento.
- Realizar su autoevaluación.
- Asistir a la entrevista de análisis de su evaluación cuando sea convocado por el evaluador.

5.3 De los especialistas encargados del control de la evaluación:

- Controlar la realización de las evaluaciones.
- Exigir porque las evaluaciones se realicen de acuerdo a lo previsto en este procedimiento.
- Realizar un resumen de las evaluaciones realizadas, de sus principales aciertos y deficiencias.
- Realizar propuestas para mejorar el procedimiento de evaluación, derivadas de las experiencias obtenidas con su puesta en práctica.

6.- Pasos y formalidades de la evaluación

6.1 En el mes de enero de cada año se aprobará por Acuerdo del Consejo de Dirección de la entidad, el cronograma para la realización de la evaluación del desempeño de los funcionarios, donde constarán los pasos tanto organizativos como para la ejecución en sí de esta actividad.

6.2 La evaluación del desempeño se realizará a todos los funcionarios que se hayan desempeñado en su cargo, durante 6 meses o más durante el período a evaluar.

6.3 Los evaluadores podrán realizar las evaluaciones, siempre que hayan tenido como mínimo tres (3) meses de relación directa con los evaluados.

6.4 Al cierre de cada trimestre se realizará un corte evaluativo trimestral, que tributa a la evaluación anual, que contiene el resumen del período evaluado.

6.5 La evaluación es una actividad ininterrumpida que presupone el conocimiento por el evaluador del contenido de cada puesto de trabajo ocupado por un funcionario, la descripción de cada uno de estos cargos, las funciones y responsabilidades que le son inherentes, los objetivos de trabajo, así como el dominio del presente procedimiento.

6.6 El evaluador debe asegurarse de que el evaluado tenga conocimiento de los objetivos de trabajo y de las funciones de su puesto, incluso debe velar porque se le de participación en la conformación de ambos aspectos.

6.7 Sentado lo anterior, la evaluación se desarrolla con la medición sistemática de cada uno de los indicadores previstos, de lo cual debe dejar evidencia escrita para luego llevar los detalles al modelo de evaluación, donde obran los resultados obtenidos.

6.8 Los evaluadores solicitarán a los evaluados que realicen su autoevaluación, los que cumplirán con tal llamado dentro de los 7 días hábiles siguientes.

6.9 A partir de la autoevaluación, de las anotaciones que periódicamente ha venido realizando, de los criterios propios que tenga sobre el evaluado y de aquellos que solicite a otros compañeros, el evaluador confecciona el proyecto de evaluación de los indicadores, en el modelo y con las instrucciones establecidas en el presente procedimiento.

6.10 El proyecto resultante se analiza en entrevista que convoca el evaluador con el evaluado, la que debe realizarse con la mayor objetividad e imparcialidad posible.

6.11 El evaluador entrega una copia de la evaluación al funcionario.

6.12 Si el funcionario está de acuerdo con los resultados, firmará en tal sentido el modelo de evaluación, de lo contrario hará constar su inconformidad en el mismo y puede dentro del término de los 10 días hábiles posteriores a la notificación, presentar reclamación ante la autoridad superior a la que lo evaluó, la cual deberá resolverla dentro de los 30 días posteriores. Contra lo resuelto por la mencionada autoridad no cabe recurso alguno en lo administrativo, ni en lo judicial.

6.13 Las evaluaciones trimestrales serán archivadas por el evaluador, que las utilizará como referencia para la evaluación anual. Esta última, una vez que haya adquirido firmeza, será remitida por el evaluador al Sub Director de Recursos Humanos para su archivo en el expediente laboral del funcionario.

6.14 El evaluador y el Sub Director de Recursos Humanos, a partir de los resultados de las evaluaciones, analizan de conjunto las decisiones en relación con el evaluado: reconocimientos, entrenamiento, reubicación, promoción, capacitación, entre otras.

6.15 En el plan de temas del año del consejo de dirección, se incluirá con una frecuencia semestral, un punto para el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios, donde los evaluadores y el Sub Director de Recursos Humanos rendirán informe al respecto.

7.- De los indicadores a evaluar

7.1 Los indicadores concebidos para evaluar el desempeño de los funcionarios se dividen en dos grupos:

- Los indicadores técnico laborales.
- Los indicadores de personalidad.

7.2 Los indicadores técnico laborales: Se relacionan con la conducta y el comportamiento del trabajador, con la manera en que este desarrolla sus actividades de acuerdo a sus funciones y con sus habilidades de dirección y organización. En este grupo de indicadores se incluyen:

- Ética, disciplina y actitud ante el trabajo: Como parte de este indicador se mide la conducta del funcionario, la asistencia, la puntualidad, la apariencia personal, su responsabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, el uso adecuado del tiempo de trabajo, el cumplimiento de las obligaciones que le vienen impuestas por los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo; entre otros que se recogen en el modelo de evaluación.

- Desempeño del cargo, resultados del trabajo y de la actividad de preparación: El evaluador mide en este caso el cumplimiento por el funcionario de las funciones inherentes a su cargo, los resultados de su labor, el esmero, la limpieza y la exactitud del trabajo que realiza, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente pérdida de tiempo e ineficacia; se evalúa además el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el período que se analiza. Se valora su autopreparación personal, si el funcionario de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados y si demuestra estar preocupado por superarse profesionalmente, tanto por acciones de capacitación o de forma autodidacta. Se mide el grado en que es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante; entre otros que se recogen en el modelo de evaluación.

- Capacidad de dirección y trabajo con los subordinados: En este indicador se mide su cooperación y trabajo en equipo, o sea el grado en que es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin

escatimar tiempo ni esfuerzo, su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad para crear buenas condiciones y un ambiente de camaradería, de colaboración franca y amplia en el colectivo; entre otros que se recogen en el modelo concebido para la evaluación.

7.3 Los indicadores de personalidad: Pretenden medir las características individuales y cualidades intelectuales de los funcionarios. Los criterios a medir en este caso son el comportamiento en correspondencia con las facultades que tiene conferidas, la aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa, la actuación firme y convicción al tomar decisiones y defender su fundamento y la facilidad para captar con rapidez las ideas e interpretación de los documentos y diferenciar lo más importante.

7.4 En el modelo de evaluación del desempeño (Anexo 1 del procedimiento), se establecen los criterios de medida para cada uno de los indicadores técnico laborales y para el indicador de personalidad.

7.5 Para la evaluación cualitativa final de cada uno de los indicadores, se realiza primero por el evaluador la calificación cuantitativa de cada uno de sus criterios de medida, según la escala de valores y los fundamentos que se establecen en Anexo (Anexo 2 del presente procedimiento). Luego, se promedian las puntuaciones otorgadas a los criterios de medida que le corresponden a cada indicador y se obtiene la calificación primero cuantitativa y luego cualitativa de cada indicador.

7.6 La calificación cualitativa final de la evaluación estará en correspondencia con los puntos que se le otorgue a cada indicador, los cuales serán totalizados y divididos entre el número de indicadores generales, para luego ubicar la puntuación resultante en la escala diseñada. Las categorías evaluativas son: Excelente, Muy Bien, Bien, Regular, Mal y No Evaluado.

7.7 Si en la cifra resultante de las operaciones matemáticas antes descritas, aparece un

decimal de 0.5 o mayor, esta se redondea al número entero inmediato superior o al número entero inmediato inferior, si el decimal es menor de 0.5.

8.- Del modelo para la evaluación

8.1 El modelo de evaluación que se anexa (Anexo 1) se completa por el evaluador, sin omitir ningún dato de los exigidos en cuanto a las generales del evaluado y otorgará las calificaciones correspondientes a cada uno de los criterios de medidas de cada uno de los indicadores y luego a los indicadores en sí, para luego arribar a la evaluación final del período evaluado.

8.2 Cuando sea necesario el evaluador justificará cualitativamente los aspectos relativos a la calificación cuantitativa otorgada.

8.3 En el modelo se hacen constar además los comentarios del evaluado con respecto a los resultados obtenidos, todo lo cual será certificado con las firmas de los evaluados y evaluadores al final del respectivo formato.

9. De la entrevista para el análisis de los resultados de la evaluación

9.1 La entrevista entre el evaluador y el evaluado puede desarrollarse tanto en la oficina del evaluador o el evaluado como en un salón de reuniones.

9.2 El evaluador debe programar y preparar la entrevista, a estos efectos le informa de su realización al evaluado al menos con 48 horas de antelación.

9.3 El evaluador debe especificar a cada evaluado que la evaluación es para mejorar su desempeño.

9.4 La entrevista debe realizarse en privado y con un mínimo de interrupciones.

9.5 En la entrevista el evaluador debe ser lo más específico posible y evitar las vaguedades.

9.6 En la entrevista se deben centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.

9.7 En la entrevista se deben identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.

9.8 La entrevista debe tomarse como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado; debe procurarse un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas, se alimente el interés mutuo y se detecten, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.

9.9 Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, de manera que se identifiquen claramente. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista.

9.10 Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente y no para culpar al evaluado, en aras de elevar las relaciones entre ambos.

10.- Del seguimiento, control y perfeccionamiento del procedimiento

10.1 El Sub Director de Recursos Humanos de la entidad queda encargado del seguimiento, supervisión y mejora continua del presente procedimiento, con el objeto de velar por su cumplimiento y determinar posibles problemas que ameriten realizar los ajustes pertinentes para optimizar su implementación.

(Se consigna lugar y fecha de la firma del procedimiento, así como el nombre y dos apellidos, cargo y firma de la autoridad que lo emite)

Anexo 1 del procedimiento



EVALUACION DEL FUNCIONARIO

Período a Evaluar: Desde ____/____/____ Hasta ____/____/____

Datos generales del evaluado

Nombres	Primer Apellido	Segundo Apellido
---------	-----------------	------------------

Nro. Carnet de Identidad: _____

Edad:	Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino
-------	--

Color de la Piel:	☐ Blanco	☐ Negro	☐ Mestizo
Militancia:	☐ PCC	☐ UJC	

DENOMINACIÓN DEL CARGO Y UNIDAD ORGANIZATIVA:

ESPECIALIDAD DE SU FORMACIÓN:

EXPERIENCIA COMO FUNCIONARIO:

- ☐ En el cargo actual ____ años y ____ meses
- ☐ Como Funcionario ____ años y ____ meses
- ☐ En la rama o sector ____ años y ____ meses

NIVEL EDUCACIONAL VENCIDO

☐ Medio	Título: _____
☐ Medio Superior	Título: _____
☐ Superior	Título: _____
☐ Postgrado	Título: _____

ESCALA PARA OTORGAR VALORES

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MAL (M)	REGULAR (R)	BIEN (B)	MUY BIEN (MB)	EXCELENTE (E)	NO EVALUADO (NE)					

INDICADORES		Puntos Obtenidos
I.- INDICADORES TÉCNICO- LABORALES		TOTAL
1.1	ÉTICA, DISCIPLINA Y ACTITUD ANTE EL TRABAJO	
a	Cumplimiento de las leyes, demás disposiciones, la disciplina y los principios éticos; y su grado de exigencia.	
b	Uso y cuidado de los recursos materiales y de los medios de protección personal	
c	Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo	
d	Ejemplaridad ante el colectivo, modestia y sencillez que demuestra en su conducta	
e	Brinda información veraz y oportuna.	
f	Entrega al trabajo y subordinación de los intereses particulares a los colectivos.	
g	Motivación y disposición que demuestra ante los problemas y para el cumplimiento de cualquier tarea.	
h	Grado de decisión para enfrentar la responsabilidad y los riesgos de cualquier tipo.	
1.2	DESEMPEÑO DEL CARGO, RESULTADOS DE TRABAJO Y DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACIÓN	
a	Capacidad de organización	
b	Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas.	
c	Aplicación de las medidas de control interno en el área o entidad por la que responde.	
d	Cumple y hace cumplir las tareas de la defensa.	
e	Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de los planes sociales y económicos correspondientes al período evaluado.	
f	Resultados que obtiene en las actividades de preparación y superación y aplicación práctica de los conocimientos.	
g	Iniciativa en su desarrollo profesional	
1.3	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y TRABAJO CON LOS SUBORDINADOS	
a	Capacidad de organizar y planificar el trabajo, abarcando las funciones y atribuciones propias y la de los subordinados.	
b	Efectividad de los sistemas de control que aplica	
c	Capacidad para delegar las tareas y atender en forma satisfactoria varias tareas simultáneamente.	
d	Habilidad para coordinar y encauzar el esfuerzo colectivo y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora.	
e	Grado en que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados y de su reserva.	
f	Sistematicidad y calidad de las evaluaciones que realiza, empleo correcto de estímulos y correcciones.	

INDICADORES		Puntos Obtenidos
II INDICADORES DE PERSONALIDAD		TOTAL
2.1	CARÁCTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y CUALIDADES INTELECTUALES	
a	Comportamiento en correspondencia con las facultades que tiene conferidas.	
b	Aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa.	
c	Actuación firme y convicción al tomar decisiones y defender su fundamento.	
d	Facilidad para captar con rapidez las ideas e interpretación de los documentos y diferenciar lo más importante.	

Complemento Textual de la Evaluación

**AGREGAR HOJAS PARA DESARROLLAR ESTE PUNTO, SI FUESE NECESARIO
PONER LA FECHA Y EL NOMBRE DEL EVALUADO EN CADA HOJA Y NUMERARLA.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

EVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO : ☐ Excelente ☐ MUY BIEN ☐ BIEN ☐ REGULAR ☐ MAL

AUTORIDAD QUE CONFECCIONA LA EVALUACIÓN

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____

Firma y
fecha:

OPINIÓN DEL EVALUADO

☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ¿Reclama? ☐ Sí ☐ No

Elementos que reclama o está en desacuerdo:

Fecha en que conoció su evaluación: _____ Firma: _____

Anexo 2 del procedimiento

CALIFICACIÓN		CRITERIOS A TENER EN CUENTA PARA LA CALIFICACION DE CADA UNO DE LOS INDICADORES
Cualitativa	Cuantitativa	
Excelente	10	Cumple de forma óptima el contenido del aspecto que se evalúa y no existen señalamientos.
Muy Bien	9	Cumple de forma relevante con el contenido del aspecto que se evalúa, aunque con señalamientos en algunos momentos, sin afectar sus resultados.
	8	En el cumplimiento del aspecto predominan los resultados sobresalientes, pero con algunos señalamientos y el funcionario trabaja en su solución.
Bien	7	Al evaluar el aspecto se aprecia que por lo general sus resultados son notables, aunque en algunos momentos tiende a disminuir y reacciona favorablemente a los señalamientos.
	6	Cumple de forma satisfactoria con el contenido del aspecto que se evalúa y en ocasiones sus resultados son notables, los señalamientos que se le realizan por lo general logra superarlos, considerándose este aspecto en avance.
	5	Cumple de forma satisfactoria con el contenido del aspecto que se evalúa, aunque a veces tiende a disminuir estos resultados, se esfuerza por superar los señalamientos que se le realizan, y en ocasiones no alcanza el nivel necesario, considerándose estable este aspecto.
Regular	4	Cumple a veces de forma satisfactoria con el contenido del aspecto, y se esfuerza generalmente por superar los señalamientos que se le realizan, logrando en parte mejorar sus resultados, aunque tiende en ocasiones a estancarse en el aspecto que se evalúa.
	3	Al evaluar el aspecto se aprecia que cumple de forma aceptable con su contenido, aunque en pocas ocasiones sus resultados son satisfactorios, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar en algo y se considera estancado.
Mal	2	Apenas cumple con las exigencias del aspecto evaluado, sus resultados son insatisfactorios, casi no logra superar algunos de los señalamientos que se le realizan y se considera que retrocede en ese aspecto.
	1	No cumple, mayoritariamente, con las exigencias del aspecto evaluado, sus resultados son insatisfactorios y se encuentra en franco retroceso en ese aspecto.
	0	Incumple totalmente con las exigencias del aspecto evaluado
No evaluado	NE	No es evaluado el criterio.

3.4 Validación del procedimiento

Para validar el procedimiento diseñado se procedió seleccionar siete expertos sobre la base de su experiencia de trabajo relacionada con los Recursos Humanos, su nivel de conocimiento en la actividad a tratar, así como su disposición y capacidad de análisis.

De los expertos seleccionados cinco son actores directos de la actividad de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos y dos laboran como Especialistas en la Oficina Territorial de Empleo del Turismo de Cienfuegos (Turempleo), donde realizan labores de inspección sobre la actividad de referencia. Los expertos seleccionados se relacionan a continuación.

1. Rigoberto Cabrera Bombino. Director de Recursos Humanos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Graduado de Técnico Medio en Organización del Trabajo, 50 años de experiencia.
2. Maricela Gálvez Rivas, Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Graduada de Ingeniera Industrial, 11 años de experiencia.
3. Sara Idelmis Prieur Tamayo, Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Graduada de Ingeniera Nuclear, 13 años de experiencia.
4. Rasiel Tovar Rodríguez, Director General del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. Graduado de Ingeniero Mecánico, con 10 años de experiencia de dirección.
5. Juan Carlos Villar Hernández, Administrador del Hotel Punta Las Cuevas. Graduado de Economía del Transporte, con 17 años de experiencia de dirección.
6. Leonardo Fleites Mendoza, Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos en Turempleo. Graduado de Psicología, con 7 años de experiencia en la actividad.
7. Yeni Montes Amador, Jefa del Departamento de Empleo en Turempleo. Graduada de Ingeniería Química, con 6 años de experiencia en la actividad.

A continuación se procede aplicar la metodología explicada en el epígrafe 2.3.4

Paso No.1: Se procedió a construir el instrumento que se muestra en la tabla 3.1 para que los expertos emitan su juicio.

<i>Por favor, pondere los elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los funcionarios. Tenga en cuenta el contenido de cada elemento y considere que 5= Totalmente apropiado, 4= Muy apropiado, 3= Apropiado, 2= Poco apropiado, 1= Inapropiado.</i>					
Elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los funcionarios.	1	2	3	4	5
1. Objetivo					
2. Alcance					
3. Términos y definiciones					
4. De los actores que participan en la evaluación de los funcionarios					
5. Responsabilidades					
6. Pasos y formalidades de la evaluación					
7. De los indicadores a evaluar					
8. Del modelo para la evaluación					
9. De la entrevista para el análisis de los resultados de la evaluación					
10. Del seguimiento, control y perfeccionamiento del procedimiento					

Tabla 3.1 Cuestionario a presentar a los expertos

Fuente: Elaboración propia

Paso No.2: El instrumento fue presentado a cada uno de los expertos personalmente y por separado.

Paso No.3: A partir de las respuestas de los decisores se construyó la matriz de rango tal como aparece en la tabla 3.2.

Elementos que integran el procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
No.1	5	4	4	5	5	4	4	31	-0,7	0,49
No.2	5	5	4	4	5	5	5	33	1,3	1,69
No.3	4	4	3	4	3	3	3	24	-7,7	59,29
No.4	5	5	5	5	5	4	4	33	1,3	1,69
No.5	5	5	5	5	5	5	4	34	2,3	5,29
No.6	5	5	5	5	5	4	4	33	1,3	1,69
No.7	5	5	5	5	5	5	5	35	3,3	10,89
No.8	4	4	5	5	3	4	4	29	-2,7	7,29
No.9	5	5	5	5	5	4	4	33	1,3	1,69
No.10	5	5	5	5	4	4	4	32	0,3	0,09
Σ	48	47	46	48	45	42	41	317		90,1

Tabla 3.2 Resultados del cuestionario presentado a los expertos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la aplicación del cuestionario permiten apreciar una puntuación favorable por parte de los Expertos, ya que todos los elementos sometidos a consideración obtuvieron una puntuación igual o superior a tres (apropiado).

Paso No.4: A partir de la sumatoria de todos los valores por fila se calcula el coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K} = \frac{317}{10} = 31.7$$

El cálculo de Δ se efectúa por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T$$

Finalmente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} * 100\% = 72\%$$

El resultado obtenido para el coeficiente de concordancia entre los expertos (W= 72 %), demuestra la validez del procedimiento diseñado.

CONCLUSIONES

- 1.- La necesidad de evaluar el desempeño de los funcionarios resulta evidente a partir del estudio teórico realizado.
- 2.- A partir del análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, se comprobó que esta actividad presenta dificultades derivadas de su escasa regulación en relación con el resto de los sujetos laborales.
- 3.- El procedimiento diseñado para regular la evaluación del desempeño de los funcionarios en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, donde se incluyen cuestiones vitales para su desarrollo, tales como la obligación de realizar una auto evaluación por el evaluado y una entrevista como momento culminante de la evaluación, así como la concepción de un modelo con indicadores medibles, tributa a perfeccionar esta actividad.
- 4.- Los expertos consultados coinciden en validar el procedimiento diseñado.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la investigación a la dirección del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos para su implementación.
2. Capacitar a los actores que participan en la actividad de evaluación del desempeño.
3. Divulgar, a través de la Delegación del MINTUR en el territorio, el procedimiento diseñado; para su aplicación en otras entidades del sistema de turismo y en otros organismos.
4. Continuar la investigación de vías y métodos que permitan mejorar la evaluación del desempeño de los funcionarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2010). *Diagnóstico del sistema de gestión de los recursos humanos en la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur*. Tesis presentada en opción al título de máster en gestión turística, Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Albert, K. (1995). *Estrategia de Recursos Humanos*. New York: Hay Associates.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1985). Ley No. 49 Código del Trabajo.
- Aubrey, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. México: Mc Graw-Hill.
- Barranco, F.J. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide S.A.
- Beer, M. (1984). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide S.A.
- Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. *Capital Humano*, 73, 21-24.
- Byars Lloyd, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Mosby.
- Cane, S. (1998). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Ms Graw-Hill.
- Claver, E. (1997). Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos. *AEDIPE*, 22, 32-42.
- Connolly, T. (1998). La transformación de los Recursos Humanos. *Harvard Deusto, (Business)*, 32, 29-31.
- Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos (2013). Reglamento Interno.
- Consejo de Estado. (2002). Decreto Ley 229 Sobre los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Consejo de Estado. (2007a). Decreto Ley 196 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria No. 54.

- Consejo de Estado. (2007b). Decreto Ley 197 Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria No. 54.
- Colina, L. (2012). *Perfeccionamiento al sistema de evaluación del desempeño de los empleados de la UEB Producciones Alimentarias de Servisa*. Tesis para optar por el título de Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- Cuesta, S.A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos*. Ciudad de La Habana: ISPJAE.
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. (2005). *El comportamiento humano en el trabajo. El comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Felipa, S. (2009). *El capital humano: principal tesoro de la nación*. Disponible en: http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/especiales/trabajocuba/seguridad_social/fsr-cartaya.htm.
- Fernández Río, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Días Santos.
- French, W.L. (1993). *Administración del personal: desarrollo de Recursos Humanos*. Limusa.
- Guada Barral, E. (2011). *Procedimiento para el autocontrol de la inocuidad de los alimentos en el proceso de restauración del Club Cienfuegos*. Tesis presentada en opción del título académico de Máster en Gestión Turística, Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.

- Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. (2012). Manual de Operaciones de Seguridad, Protección y Defensa.
- Harper, L. (1992). Manuales de Recursos Humanos. *La gaceta de los negocios*. 130.
- Hernández, S. R, Fernández, C.C, & Batista, L. P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Landa, C. (2011). *Competencias organizacionales claves*. Disponible en <http://www.eumed.net>.
- Landeta, J. (2005), *El método Delphi. "Una Técnica de previsión para la incertidumbre"*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2000). Resolución No. 16. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2005). Resolución No. 8. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución No. 27. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007a). NC 3000-2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007b). NC 3001-2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007c). NC 3002-2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2007d). Resolución No. 21. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2009). Resolución 77. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Trabajo y Seguridad. (2012a). Resolución 11. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Trabajo y Seguridad. (2012b). Resolución 18. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Trabajo y Seguridad. (2012c). Resolución 41. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Turismo. (2007a). Resolución 71. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Turismo. (2007b). Resolución 124. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Turismo. (2008). Resolución 41. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Turismo. (2011). Resolución 181. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>

Ministerio de Turismo. (2012a). Resolución 99. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>.

Ministerio de Turismo. (2012b). Resolución 183. Disponible en:

<http://www.gacetaoficial.cu>

Morales, A. (2000). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*.

Cuba: Editora Política.

Muñoz, L. (2012). *Diseño de la arquitectura estratégica basado en competencias*

organizacionales del Complejo Hotelero Vedado-St.Johns. Tesis presentada en

opción al título académico de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial,

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, La Habana, Cuba.

Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. España: Gestión

2000.

Parra, M. (2000). *La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos*.

Disponible en: www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm.

Pérez, T. (2012). *Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos en la UEB Inmobiliaria Cienfuegos*. Tesis para optar por el título de Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.

Reyes, P.A. (1994). *Administración del personal, relaciones humanas, previsión y planeación del personal*. México: Limusa.

Reyes, P. A. (1995). *El análisis de puesto*. México: Nonega.

Rodríguez, R. (2009). *Modelo integrado y con enfoque estratégico de la evaluación del desempeño*. Trabajo de Diploma, Universidad de Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba.

Sikula, A. F. (1989). *Administración de Recursos Humanos en empresas*. México: Limusa.

Soltura, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

Valle, S. (2007). *Fundamentos de los sistemas de planificación de los recursos empresariales*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

Varela, N. (2001). *Perfeccionamiento de los recursos humanos en el sector hotelero*. Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.

Werther, W.B. (1992). *Administración de Personal de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zúñiga, M. (2009). *La medición del desempeño organizacional mediante el balance*

Score Card. Disponible en: <http://www.balancescorecard.org>.

Zúñiga, M. (2010). *Desempeño*. Disponible en: <http://www.wikipedia.org>.

ANEXOS

2.1 Modelo P-2: Plantilla de cargos y ocupaciones.

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos			
Tipo de Plantilla		Regulación, control y apoyo				
Provincia		Cienfuegos		Municipio:	Cienfuegos	
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
DIRECCIÓN DEL COMPLEJO						
Director General	XVI	D	NS	1	1	1
Asesor C Jurídico	X	T	NS	1	1	1
Auditor A Asistente	X	T	NS	1	1	1
Especialista B en Cuadros	XI	T	NS	1	1	1
Especialista C en Ciencias Informáticas	X	T	NS	1	1	1
Técnico Seguridad y Protección	VIII	T	TM	1	1	1
Chofer D	IV	O	NM	1	1	1
Sub Director de Recursos Humanos	XIV	E	NS	1	1	1
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	X	T	NS	2	2	2
Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo	X	T	NS	1	1	1
Sub Director de Economía	XIV	E	NS	1	1	1
Especialista C en Gestión Económica	X	T	NS	3	3	3
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	TM	3	3	3
Jefe de Servicios Técnicos	XIII	E	NS	1	1	1
Especialista C en Ahorro y Uso racional de la Energía	X	T	NS	1	1	1
Esp B en Abastecimiento para el turismo	IX	T	NS	1	1	1
Chofer D	IV	O	NM	1	1	1
TOTAL PARCIAL DIRECCIÓN COMPLEJO				22	22	22
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de Febrero de 2013			Firma:			

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos			
Tipo de Plantilla	Servicios y actividades fundamentales					
Provincia	Cienfuegos		Municipio:	Cienfuegos		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
DIRECCIÓN DEL COMPLEJO						
Sub Director General	XIV	E	NS	1	1	1
Especialista C en Gestión de Calidad	X	T	NS	1	1	1
Técnico A en actividades deportivas y recreativas para el turismo	VIII	T	NMS	1	1	1
Promotor de Ventas e Información Turística	V	S	NM	1	1	1
TOTAL PARCIAL DIRECCIÓN COMPLEJO				4	4	4
TOTAL GENERAL DIRECCIÓN COMPLEJO				26	26	26
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de Febrero de 2013			Firma:			

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:				Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Hotel Pasacaballo		
Tipo de Plantilla	Regulación, Control y Apoyo					
Provincia	Cienfue gos		Municipio:	Cienfue gos		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
SERVICIOS TÉCNICOS						
Operario General de Mantenimiento y Reparación (J/B)	VI	O	Curso Habilitación	1	1	1
Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	O	Curso Habilitación	4	5	5
Subtotal				5	6	6
ABASTECIMIENTO						
Encargado de Almacén	VI	S	NMS	1	1	1
Dependiente de Almacén	V	S	9no Grado	1	1	1
Dependiente Transportador de mercancías	III	S	Curso Habilitación	1	1	1
Subtotal				3	3	3
GRUPO SEGURIDAD INTERNA						
Agente de Seguridad y Protección	VI	S	NM	13	13	13
Subtotal				13	13	13
TOTAL PARCIAL PASACABALLO				21	22	22
Aprobado por: Nombres y Apellidos				Cargo		
Rasiel Tovar Rodríguez				Director General		
Fecha: 18 de febrero de 2013				Firma:		

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Hotel Pasacaballo			
Tipo de Plantilla	Servicios y Actividades fundamentales					
Provincia	Cienfuegos		Municipio:	Cienfuegos		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
RECEPCIÓN HOTELERA						
Jefe de Recepción	IX	E	TM	1	1	1
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	5	5	5
Subtotal				6	6	6
AMA DE LLAVES						
Jefe Ama de Llaves	IX	E	TM	1	1	1
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	6	6	6
Ropero	III	S	NM	1	1	1
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	3	3	3
Subtotal				11	11	11
SERVICIOS GASTRONÓMICOS						
Jefe de Servicios Gastronómicos	X	E	TM	1	1	1
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	VI	S	NMS	2	2	2
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	V	S	NMS	13	13	13
Subtotal				16	16	16
COCINA						
Jefe de Cocina	X	E	TM	1	1	1
Cocinero A (J/B)	VII	O	NMS	2	2	2
Cocinero B	V	O	NMS	3	3	3
Elaborador de Alimentos	III	O	NM	1	1	1
Auxiliar General de Cocina	II	O	NM	2	2	2
Subtotal				9	9	9
TOTAL PARCIAL HOTEL PASACABALLO				42	42	42
TOTAL GENERAL HOTEL PASACABALLO				63	64	64
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de febrero de 2013			Firma:			
MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						

Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Hotel Punta La Cueva			
Tipo de Plantilla			Regulación, Control y Apoyo			
Provincia	Cienfue- gos		Municipio:	Cienfue- gos		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ADMINISTRACIÓN						
Administrador	XIV	E	TM	1	1	1
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	TM	1	1	1
Especialista C en Gestión Económica	X	T	NS	1	1	1
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	TM	1	1	1
Subtotal				4	4	4
ASEGURAMIENTO						
Encargado de Almacén	VI	S	NMS	1	1	1
Operario General de Mantenimiento y Reparación (J/B)	VI	O	Curso Habilitación	1	1	1
Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	O	Curso Habilitación	3	3	3
Subtotal				5	5	5
GRUPO SEGURIDAD INTERNA						
Agente de Seguridad y Protección(Jefe de Grupo)	IX	S	NMS	1	1	1
Agente de Seguridad y Protección	VI	S	NM	13	13	13
Subtotal				14	14	14
TOTAL PARCIAL HOTEL PUNTA LA CUEVA				23	23	23
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de febrero de 2013			Firma:			

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Hotel Punta La Cueva			
Tipo de Plantilla			Servicios y Actividades Fundamentales			
Provincia	Cienfuegos		Municipio:	Cienfuegos		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ALOJAMIENTO						
Recepcionista Hotelero (J/B)	VII	S	NMS	1	1	1
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	4	4	4
Camarero de Habitaciones (J/B)	VII	S	NMS	1	1	1
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	3	3	3
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	1	1	1
Subtotal				10	10	10
ALIMENTOS Y BEBIDAS						
Jefe de Alimentos y Bebidas	X	E	TM	1	1	1
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (J/B)	VI	S	NMS	2	2	2
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	V	S	NMS	8	8	8
Cocinero A	VI	O	NMS	4	4	4
Auxiliar General de Cocina	II	O	NM	2	2	2
Subtotal				17	17	17
TOTAL PARCIAL HOTEL PUNTA LA CUEVA				27	27	27
TOTAL GENERAL HOTEL PUNTA LA CUEVA				50	50	50
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de febrero de 2013			Firma:			

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Villa Yaguanabo			
Tipo de Plantilla	Regulación, Control y Apoyo					
Provincia	Cienfuegos		Municipio:	Cumanayagua		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ADMINISTRACIÓN						
Administrador	XIV	E	TM	1	1	1
Especialista C en Ciencias Informáticas	X	T	NS	1	1	1
Especialista C en Gestión Económica	X	T	NS	1	1	1
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	TM	1	1	1
Subtotal				4	4	4
ASEGURAMIENTO						
Técnico en Abastecimiento para el Turismo	VII	T	NMS	1	1	1
Encargado de Almacén	VI	S	NMS	1	1	1
Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	O	Curso Habilitación	2	2	2
Subtotal				4	4	4
GRUPO SEGURIDAD INTERNA						
Agente de Seguridad y Protección(Jefe de Grupo)	IX	S	NMS	1	1	1
Agente de Seguridad y Protección	VI	S	NM	13	13	13
Subtotal				14	14	14
TOTAL PARCIAL VILLA YAGUANABO				22	22	22
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de febrero de 2013			Firma:			

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS Y OCUPACIONES						
Grupo Empresarial Hotelero Islazul						
Empresa, OSDE o Unidad Presupuestada:			Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos Villa Yaguanabo			
Tipo de Plantilla	Servicios y Actividades Fundamentales					
Provincia	Cienfue gos		Municipio:	Cumanayagua		
Cargo	Grupo Esc.	Categ Ocup.	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ALOJAMIENTO						
Recepcionista Hotelero (J/B)	VII	S	NMS	1	1	1
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	3	3	3
Camarero de Habitaciones (J/B)	VII	S	NMS	1	1	1
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	2	2	2
Subtotal				7	7	7
ALIMENTOS Y BEBIDAS						
Jefe de Alimentos y Bebidas	X	E	TM	1	1	1
Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	V	S	NMS	5	5	5
Cocinero A	VI	O	NMS	3	3	3
Auxiliar General de Cocina	II	O	NM	2	2	2
Subtotal				11	11	11
TOTAL PARCIAL VILLA YAGUANABO				18	18	18
TOTAL GENERAL VILLA YAGUANABO				40	40	40
TOTAL GENERAL COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS				179	180	180
Aprobado por: Nombres y Apellidos			Cargo			
Rasiel Tovar Rodríguez			Director General			
Fecha: 18 de febrero de 2013			Firma:			

<u>INSTRUCTIVO DEL</u>					
<u>MODELO P-2</u>					
Este modelo contiene la relación de cargos por cada tipo de componente de la plantilla, de cada dependencia de la entidad					
ENCABEZAMIENTO DEL MODELO					
Entidad: se escribe el nombre de la entidad.					
Tipo de Plantilla: se escribe el tipo de componente de plantilla que corresponda (de regulación, control y apoyo, de producción o servicio, de actividad fundamental y de apoyo).					
Provincia y Municipio: se escribe el nombre de la provincia y el municipio donde está ubicada la entidad.					
CUERPO DEL MODELO:					
Cargo: se escribe la relación de cargos que integran la plantilla de una dependencia dada.					
Grupo de escala: se registra el número del grupo de la escala salarial que le corresponde a cada cargo relacionado en la columna anterior.					
Categoría ocupacional: se escribe la categoría ocupacional de cada cargo que integra la plantilla.					
Nivel de Preparación: se registra el nivel educacional que requiere el cargo.					
Cubierta: se escribe la cantidad de trabajadores registrados en la plantilla por cada uno de los cargos al momento de elaborarse la propuesta.					
Propuesta: se escribe la cantidad de plazas por cada uno de los cargos en la plantilla propuesta por la entidad					
Aprobada: se escribe la cantidad de plazas por cada uno de los cargos en la plantilla, aprobada por el organismo facultado para ello.					
Al final de las filas se totaliza la información.					
PIE DEL MODELO:					
Aprobada por: se escribe el nombre, apellido y cargos del que aprueba la plantilla; fecha de aprobación; la firma del del Estado o entidad nacional correspondiente dirigente y se estampa el cuño del órgano, organismos de la Administración Central					

ANEXO 2.2: Modelo utilizado para la evaluación del desempeño de los trabajadores

EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: _____ Cargo que ocupa: _____

Nombre del evaluador: _____ Cargo que ocupa: _____

Mes evaluado: _____

INDICADORES	AUTOEVALUACIÓN POR EL TRABAJADOR				EVALUACIÓN POR EL JEFE				CALIFICACIÓN EN PUNTOS
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MA L	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MA L	
CANTIDAD DE TRABAJO									
CALIDAD DEL TRABAJO									
EFICIENCIA									
PRODUCTIVIDAD									
DISCIPLINA LABORAL									
CUIDADO DE LA PROPIEDAD SOCIAL									
TOTALES									

Calificación obtenida en el mes: _____ Conforme: SI _____ NO: _____

Firma del evaluador: _____ Firma del evaluado: _____

EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO (HOJA 2)

INDICADORES	
CALIFICADOS DE MUY BIEN	VALORACIÓN QUE FUNDAMENTA LA CALIFICACIÓN OTORGADA
INDICADORES CALIFICADOS DE MAL	VALORACIÓN QUE FUNDAMENTA LA CALIFICACIÓN OTORGADA

ANEXO 2.3 Modelo utilizado para la evaluación del desempeño de los cuadros.



REPÚBLICA DE CUBA

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL CUADRO

Entidad y Organismo: _____

NO. CARNÉ DE IDENTIDAD										PERÍODO A EVALUAR																													
										Desde: ____/____/____ Hasta: ____/____/____																													
PRIMER APELLIDO															SEGUNDO APELLIDO																								
NOMBRES															EDAD					SEXO					COLOR DE PIEL					MILITANCIA									
																				☐ Masc. ☐ Fem.					☐ Blanco ☐ Negro ☐ Mestizo					☐ PCC ☐ UJC									
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO Y UNIDAD ORGANIZATIVA																																							
2. RELACIÓN DE CARGOS DEL:																																							
3. ESPECIALIDAD DE SU FORMACIÓN:																																							
4. NIVEL DEL CARGO															5. CATEGORÍA DE CUADROS										6. EXPERIENCIA COMO CUADRO														
☐ Órganos Sup, Estado y Gobierno ☐ Órganos Estatales ☐ Organismo, Entidad Nac. y CAP ☐ Ent. Intermedias y CAM ☐ Ent. de base															☐ Directivo Superior ☐ Directivo ☐ Ejecutivo										En el cargo actual. ____ años y ____ meses Como Cuadro ____ años y ____ meses En cargos de Direc. ____ años y ____ meses En la rama o sector ____ años y ____ meses														
7. ES RESERVA:																									SI					NO					DESDE				
8. NIVEL EDUCACIONAL VENCIDO																									9. CATEGORÍA					FECHA									
☐ Medio Título _____ ☐ Medio superior Título _____ ☐ Superior Título _____ ☐ Postgrado Título _____																									Docente: _____ Científica: _____					_____ _____									
10. FUNCIONES QUE ASUME POR DESIGNACIÓN O ELECCIÓN (no correspondientes al cargo que ocupa). (Especifique órgano, organismo, organizaciones o entidad)																																							
11. PRINCIPALES SEÑALAMIENTOS REALIZADOS EN EVALUACIONES DEL PERÍODO ANALIZADO																																							
12. Escala para otorgar valores																																							
Mal			Regular			Bien			Muy Bien			Excelente			No Evaluado																								
M			R			B			MB			E			NE																								
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																													

I- INDICADORES TÉCNICO- LABORALES		
1.1	ÉTICA Y DISCIPLINA	
a	Cumplimiento de las leyes, demás disposiciones y de los principios éticos.	
b	Exigencia del cumplimiento de la disciplina y de los principios éticos.	
c	Ejemplaridad ante el colectivo.	
d	Modestia y sencillez que demuestra en su conducta.	
e	Brinda información veraz y oportuna.	
1.2	ACTITUD ANTE EL TRABAJO	
a	Entrega al trabajo y subordinación de los intereses particulares a los colectivos.	
b	Motivación y disposición que demuestra para el cumplimiento de cualquier tarea.	
c	Reacción ante los problemas actuando con prontitud e intencionalidad en su solución.	
d	Grado de decisión para enfrentar la responsabilidad y los riesgos de cualquier tipo.	
e	Preocupación y ocupación que demuestra para su superación profesional.	
1.3	DESEMPEÑO DEL CARGO, RESULTADOS DE TRABAJO Y DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACIÓN	
a	Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas.	
b	Control de los recursos humanos y materiales bajo su responsabilidad y eficiencia lograda en función del ahorro.	
c	Aplicación de las medidas de control interno en el área o entidad por la que responde.	
d	Cumple y hace cumplir las tareas de la defensa.	

e	Capacidad para delegar las tareas.	
f	Posibilidad de atender en forma satisfactoria varias tareas simultáneamente.	
g	Grado en que se apoya en las organizaciones políticas y de masas para el desarrollo de su gestión.	
h	Pensamiento perspectivo, anticipación de problemas y tomar iniciativas para su solución.	
i	Realizar las consultas necesarias y fundamentar correctamente las decisiones que le corresponden.	
j	Habilidad para coordinar y encauzar el esfuerzo colectivo y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora.	
1.5	TRABAJO CON LOS SUBORDINADOS	
a	Grado en que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados.	
b	Seguimiento y ayuda profesional brindada a jóvenes o personal con potencial para promover.	
c	Conocimientos de las virtudes y defectos de sus subordinados.	
d	Grado en que ha preparado a su reserva.	
e	Atención a los problemas de sus subordinados.	
f	Empleo correcto de estímulos y correcciones.	
g	Sistematicidad y calidad de las evaluaciones que realiza.	
II- INDICADORES DE PERSONALIDAD		
2.1	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	
a	Comportamiento en correspondencia con las facultades	

e	Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de los Planes sociales y económicos correspondientes al período evaluado.	
f	Resultados, de los controles efectuados a las entidades subordinadas.	
g	Resultados que obtiene en las actividades de preparación y superación y aplicación práctica de los conocimientos.	
h	Grado de prestigio profesional alcanzado.	
1.4	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	
a	Capacidad de organizar el trabajo abarcando las funciones y atribuciones propias y la de los subordinados.	
b	Planificación de su trabajo, acorde a lo establecido.	
c	Efectividad de los sistemas de control que aplica.	
d	Capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación, de forma independiente y manteniendo la serenidad.	

	que tiene conferidas.	
b	Aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa.	
c	Aptitud para escuchar, lograr una comunicación fluida y persuadir.	
d	Actuación firme y convicción al tomar decisiones y defender su fundamento.	
e	Mantener control de sus reacciones aun cuando se discrepe de sus criterios.	
2.2	CUALIDADES INTELECTUALES	
a	Aptitud para diferenciar entre lo importante y lo menos significativo.	
b	Facilidad para captar con rapidez las ideas e interpretación de los documentos.	
c	Posibilidades para expresarse oralmente y por escrito con claridad y corrección.	
d	Grado de cultura general que se aprecia.	

13. GRÁFICO DEL PERFIL DEL CUADRO									
GRUPO DE INDICADORES ▶			Técnico- laborales					Personalidad del cuadro	
ESCALA	Excelente	10							
	Muy Bien	9							
		8							
	Bien	7							
		6							
		5							
	Regular	4							
		3							
	Mal	2							
		1							
	0								
Encierre en un círculo el número que identifica a cada indicador (columna) si contiene <u>aspectos</u> evaluados de MAL INDICADORES ▶			Ética y Disciplina.	Actitud ante el trabajo.	Desempeño del cargo y resultados de trabajo.	Capacidad de dirección.	Trabajo con los subordinados.	Características individuales.	Cualidades intelectuales.
Número que identifica el indicador			1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2

14. COMPLEMENTO TEXTUAL DE LA EVALUACIÓN
AGREGAR HOJAS PARA DESARROLLAR ESTE PUNTO, SI FUESE NECESARIO PONER LA FECHA Y EL NOMBRE DEL EVALUADO EN CADA HOJA Y NUMERARLA.
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR
DESARROLLO DEL CUADRO EVALUADO: ☐ Avanza ☐ Estable ☐ Estancado ☐ En retroceso

16. EN RELACION CON EL CARGO ACTUAL Y SU RELACIÓN LABORAL
☐ Mantener ☐ Liberar ☐ Separar ☐ Revocar ☐ Trasladar ☐ Reubicar ☐ Promover ☐ Demover ☐ Incorporación al estudio

17. EMPLEAR EN CARGOS DE:				
Dirección ____	Especialista ____	Docencia ____	Investigación ____	Otro ____

18. PARA SU PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN:

SUPERACIÓN PROFESIONAL	☐ Nivel Medio Superior ☐ Nivel Superior ¿Cuál? _____
	☐ Para Cargo ☐ Actualización ☐ Recalificación ☐ Complementación ☐ Entrenamiento ☐ Diplomado ☐ Otro ¿Cuál? _____
	☐ Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado Centro: _____ _____ Fecha _____
FORMACIÓN ACADÉMICA DE POSTGRADO	

19. EN RELACION CON LA ATENCIÓN Y ESTIMULACIÓN

☐ Estimular por resultados Propuesta : _____
--

20. EN RELACION CON SU SITUACIÓN EN LA RESERVA DE CUADROS

☐ Incluir ☐ Mantener ☐ Excluir.
--

21. JEFE QUE CONFECCIONA LA EVALUACIÓN

Nombre y apellidos: _____ Cargo: _____	Firma y fecha: _____
---	----------------------

22. CONSIDERACIONES DE LA COMISIÓN DE CUADROS

Acta No. _____ de fecha _____	
Secretario Comisión de Cuadros:	Fecha y firma:

23. OPINIÓN DEL EVALUADO

☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ¿Reclama? ☐ Sí ☐ No Elementos que reclama o está en desacuerdo: _____ Fecha en que conoció su evaluación: _____ Firma: _____

Anexo 2.4 Modelo recibido de Turempleo para la evaluación del desempeño de los funcionarios.

MINISTERIO DE TURISMO			
CERTIFICADO DE EVALUACION			
Entidad:		Unidad Organizativa que dirige: Grupo De Ubicación.	
Nombres:		1er Apellido	2do. Apellido
No. Carnet identidad		Edad:	Sexo Femenino
Nivel Educativo: Superior		Medio Superior	Medio Otro
Cargo Actual:		Tiempo en el Cargo:	
Etapas Evaluativas: Objetivos de la Evaluación 1.-Resultado del desempeño de sus funciones, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados para la etapa. 2.-Cumplimiento de los requisitos o condiciones de permanencia en el cargo. 3.-Actitud, ejemplaridad y prestigio: Comportamiento ético laboral y personal. 4.-Capacidad, organización, conocimientos técnicos profesionales de la actividad. 5.-Actitud ante la superación individual y de sus subordinados. 6.-Disposición para cumplir con las tareas principales del sector y orientadas por los organismos superiores del estado. 7.-Otras que por su importancia deben ser destacados.			

TEXTO DEL CERTIFICADO
Empty space for certificate text

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.
Empty space for conclusions and recommendations
Acciones de Capacitación que el Evaluado tiene que Desarrollar
Empty space for training actions

Resultados de la Evaluación			
Muy Bien Bien Regular Mal	Apto para ser promovido Ratificar en el cargo No Ratificar en el cargo		
Evaluador			
Nombres y Apellidos:	Cargo:	Firma del Evaluador:	Fecha:
Evaluado			
Criterio del Evaluado:			
Opinión del Evaluado:		Firma del Evaluado:	Fecha:
Conforme Inconforme			

Anexo 2.5: Modelo recibido del Grupo Islazul para la evaluación de los funcionarios.

CERTIFICADO DE EVALUACION			
Entidad:		Area que dirige	
Nombres:	1er. Apellido:	2do. Apellido:	
No. Carnet de Identidad:	Edad:	Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino	
Nivel educacional: ☐ Superior ☒ Medio Superior ☐ Medio ☐ Otro			
Cargo Actual:		Tiempo en el Cargo:	
Etapas Evaluativas:			
Objetivos de la Evaluación			
a) Cumplimiento de las recomendaciones y solución a los señalamientos de la evaluación anterior. b) Cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad o área de trabajo. c) Control ejercido sobre el Plan de Prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en su área o entidad. Resultados obtenidos. d) Trabajo político desarrollado con su colectivo laboral. e) Métodos, estilo y habilidades de dirección. f) Actitud ante su superación personal y la de sus subordinados. g) Cumplimiento de los requisitos generales y específicos para desempeñar el cargo. h) Otros elementos que se consideren.			

Conclusiones y Recomendaciones			
Conclusiones : Recomendaciones:			
Acciones de Capacitación que el Evaluado tiene que Desarrollar			
Categorización de los Resultados de la Evaluación			
☐ Buenos resultados y estabilidad en la labor que desempeña con recomendaciones para alcanzar metas superiores ☐ Buenos resultados con señalamientos ☐ Resultados Regulares en el trabajo con señalamientos para resolverlos en un tiempo dado, según el Jefe considere ☐ Resultados Negativos en su labor con los señalamientos que correspondan			
Evaluador			
Nombre y Apellidos:	Cargo:	Firma del Evaluador:	Fecha:
Evaluado			
Criterio del Evaluado: 			
Opinión del Evaluado: ☐ Conforme ☐ Inconforme		Firma del evaluado:	Fecha:

Anexo 2.6: Entrevista para los evaluadores

Preguntas a realizar:

- 1.- ¿Considera usted está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los funcionarios. Por qué?
- 2.- ¿Qué normativas y procedimientos se emplean para realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios?
- 3.- ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los funcionarios contribuiría a su perfección?
- 4.- ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?

Anexo 2.7 Entrevista para los evaluados.

Preguntas a realizar:

- 1.- ¿Qué criterios tiene sobre la evaluación del desempeño que se le realiza como funcionario. Por qué?
- 2.- ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los funcionarios contribuiría a su perfección?
- 3.- ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?

Anexo 2.8: Entrevista para los especialistas.

Preguntas a realizar:

- 1.- ¿Considera usted está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los funcionarios. Por qué?
- 2.- ¿Qué formativas y procedimientos se emplean para realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios?
- 3.- ¿Cree usted que es suficiente la regulación que existe sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios y cómo incide lo anterior en la actuación de los evaluadores?
- 4.- ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los funcionarios contribuiría a su perfección?
- 5.- ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?