



PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS CUADROS EN EL “HOTEL IBEROSTAR SELECTION ENSENACHOS”

PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE STAFF AT THE “HOTEL IBEROSTAR SELECTION ENSENACHOS”

Nombres y apellidos de los autores: Cesar Javier Granado Avalo.

Identificador ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1082-8488>

Grado científico, título académico, categoría docente y/o investigativa: Ingeniero Industrial

Centro de trabajo o estudio: Hotel Iberostar Selection Ensenachos

Cargo: Director de Recursos Humanos

Dirección postal: Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba

Correo electrónico: cgranado940202@gmail.com

Nombres y apellidos de los autores: Dra. María Sotolongo Sánchez

Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>

Grado científico, título académico, categoría docente y/o investigativa: Dr. C., Ingeniera Industrial, Profesor Titular

Centro de trabajo o estudio: Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV)

Cargo: Coordinadora Programa de Doctorado Ingeniería Industrial

Dirección postal: Carretera a Camajuaní km 5 ½ Santa Clara, Villa Clara, Cuba. Correo

electrónico: msotolongo@uclv.edu.cu

RESUMEN

La evaluación del resultado individual del trabajo de los cuadros del sector del turismo es de suma importancia en los resultados de cada hotel. El “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” al igual que el resto de los hoteles de GAVIOTA en el país evalúa el desempeño por indicadores generales sin considerar las funciones y tareas específicas de los puestos de trabajo, lo cual no permite gestionar el capital humano de manera más eficiente. Por tanto, de lo anteriormente expuesto se derivó un problema científico a resolver que se manifiesta en cómo mejorar la contribución de los cuadros en la gestión del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”, a través de la evaluación del desempeño. Fueron utilizados métodos a nivel empírico: el análisis documental, la entrevista y la observación directa. Como principal resultado, se desarrolló un procedimiento para evaluación del resultado individual del trabajo, constituyendo este el principal aporte de la investigación.

PALABRAS CLAVE

Capital Humano, Evaluación del desempeño, Hotel.

ABSTRACT

The evaluation of the individual results of the work of the tourism sector staff is of utmost importance in the results of each hotel. The “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”, like the rest of the GAVIOTA hotels in the country, evaluates performance by general indicators without considering the specific functions and tasks of the jobs, which does not allow for managing human capital in a more efficient way. Therefore, from the above, a scientific problem to be solved was derived, which manifests itself in how to improve the contribution of management in the management of the “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”, through performance evaluation.

Empirical methods were used: documentary analysis, interviews and direct observation. As the main result, a procedure was developed to evaluate the individual results of the work, constituting this the main contribution of the research.

KEYWORDS

Human Capital, Performance evaluation, Hotel.

INTRODUCCIÓN

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones y es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Contar con un sistema de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos.

El desempeño de los cuadros no es medido de la manera adecuada ya que el mismo en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” se realiza por indicadores muy globales. Además, se miden a todos los jefes de proceso por los mismos indicadores, no reflejando los resultados de la actividad que realiza el cuadro en la entidad para contribuir a la competitividad y lograr un mejoramiento en su gestión, constituyendo está la situación problemática que fundamenta la presente investigación. En este sentido, se definió como problema de investigación a resolver ¿cómo mejorar la contribución de los cuadros en la gestión del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”?

Para contribuir a la solución del problema antes planteado, se formularon las preguntas de investigación siguientes:

- ¿Qué indicadores se emplean para la evaluación del desempeño de los directivos en instalaciones hoteleras en el mundo?
- ¿Existe una herramienta viable en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos para la evaluación del desempeño de los cuadros?

De acuerdo con las interrogantes de investigación identificadas, el objetivo general consistió en desarrollar un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”.

MATERIALES Y MÉTODOS

Con el propósito de diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación del desempeño de los cuadros del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” se utilizaron los métodos y técnicas siguientes: Métodos del nivel empírico:

- Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de jefes de capital humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.
- Observación directa

RESULTADOS Caracterización del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”

El “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” se encuentra situado en Cayo Ensenachos, en la costa norte de Villa Clara, provincia central del país, este escondite real es la única construcción sobre el cayo virgen con forma de herradura. Entre las bondades naturales del entorno se encuentran dos playas de aguas cristalinas: Ensenachos y El Mégano, 22 especies endémicas de la flora, 39 de la fauna y un antiguo asentamiento aborigen. De ahí que el área esté considerada como Reserva de la Biosfera. Su acceso es mediante una carretera sobre el mar de 48 km de longitud

que conecta las principales islas de la Cayería Norte de la Provincia de Villa Clara con tierra firme. El hotel se encuentra además a 4 horas por ómnibus desde La Habana, además de su acceso aéreo Aeropuerto doméstico de Cayo Las Brujas a 5 minutos del hotel y Aeropuerto Internacional Abel Santa María, situado en Santa Clara, a 1 hora y 20 minutos, en ómnibus.

Tiene como misión: ofrecer experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo.

Su visión: aspiramos a ser un referente internacional en turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

Sus principales valores: como empresa familiar cuenta con unos valores aquilatados durante 4 generaciones, que han construido la actual cultura empresarial y modelan todas las áreas del negocio. Considera que los 9 valores de referencia son inseparables e irrenunciables en el trabajo diario.

Honestidad, que nos permite contar con una sólida reputación.

Responsabilidad, para actuar con integridad, sentido del compromiso y comportamiento ético.

Prudencia, como sinónimo de sensatez, buen juicio y reflexión en la toma de decisiones.

Unidad, que aporta coherencia y solidez a nuestra identidad.

Laboriosidad y cultura del esfuerzo con la calidad como objetivo.

Creatividad, expresada en capacidad de innovar y buscar soluciones originales para un entorno digital y cambiante.

Ambición, reflejada en el deseo de presencia global y voluntad de expansión. *Arraigo*, allí donde operamos, entendido como sostenibilidad y compromiso.

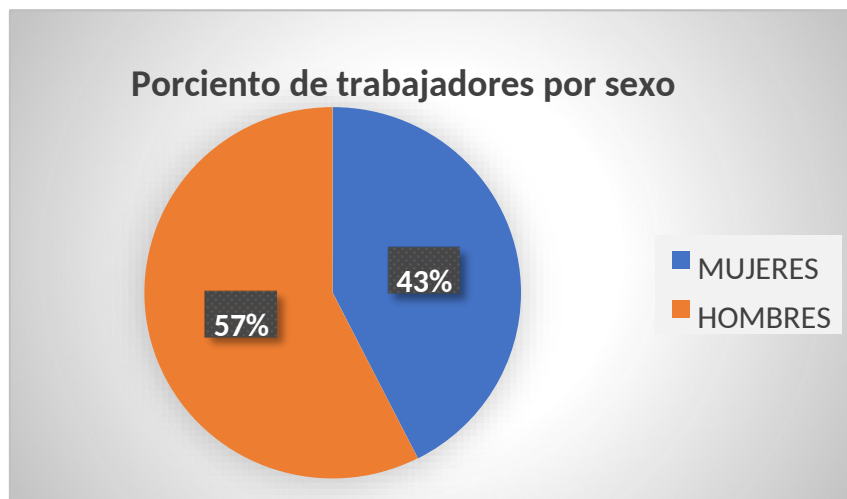
Empatía, que facilita un clima de confianza, respeto y colaboración sostenido sobre una intensa y creciente cultura de trabajo en equipo.

Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño de los cuadros del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”

El capital humano que presta sus servicios en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” se caracteriza por una elevada calidad humana y profesional. Actualmente, se cuenta con una plantilla aprobada de 559 trabajadores, con 454 en plantilla cubierta, lo cual representa un 81.22 % de completamiento. A partir de estos datos se procede a determinar el comportamiento del personal en cuanto a su composición por sexo, categoría ocupacional, nivel de escolaridad y edad.

📌 Composición por sexo

De los 454 trabajadores, 193 son mujeres y 261 son hombres cuyos porcentajes se representan en la figura 1, comportándose superior la fuerza masculina, con relación a la femenina. *Figura 1. Cantidad de trabajadores por sexo.*



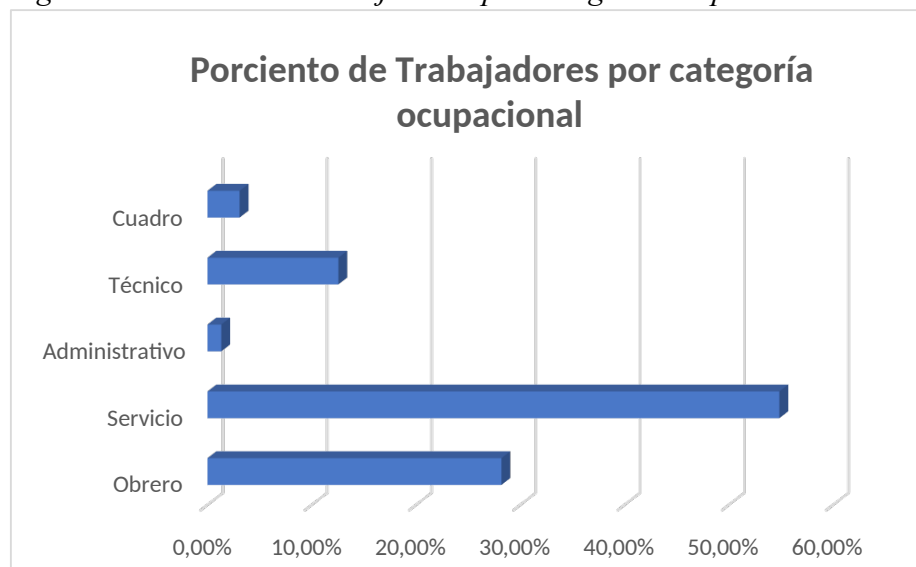
Fuente: elaboración propia.



Composición por categoría ocupacional

En el hotel la plantilla cubierta se encuentra distribuida en las categorías ocupacionales siguientes: cuadros, administrativos, obreros, servicios y técnicos; mostrándose en la figura 2 el porcentaje de trabajadores pertenecientes a cada una de ellas.

Figura 2. Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional.



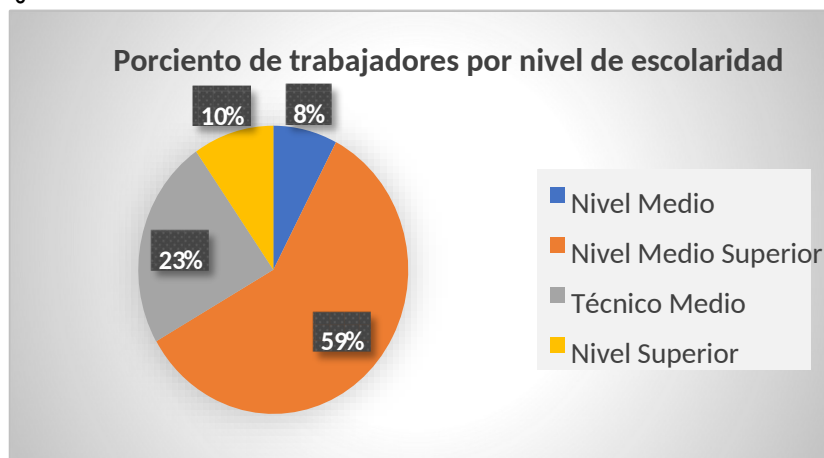
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el 54.85% del total de trabajadores pertenecen al servicio, un 12.56% son técnicos, el 28.19% son obreros, el 3.08% pertenece al personal encargado de garantizar el avance eficiente de la entidad, es decir los cuadros y solo un 1.32% corresponde a la administración.

Icono Composición por nivel de escolaridad

Respecto al nivel de escolaridad en la figura 3 se muestra el porcentaje de trabajadores por cada nivel, con lo que se puede concluir que, a pesar de existir un elevado porcentaje de personal con bajo nivel escolar, el 92.29% de los trabajadores posee algún título de técnico medio, medio superior o superior.

Figura 3. Porcentaje de trabajadores por nivel de escolaridad del "Hotel Iberostar Selection Ensenachos".

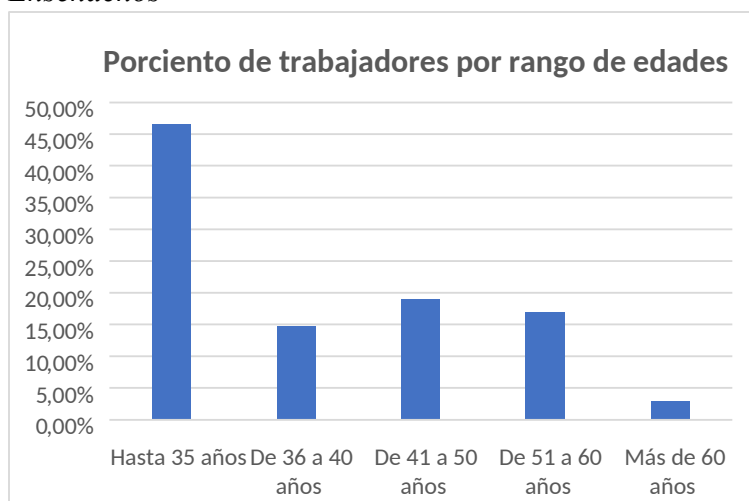


Fuente: elaboración propia.

Composición por edad

La edad constituye un elemento importante dentro de las características del personal. En la figura 4 se muestra el comportamiento de esta en la fuerza laboral, donde existe un alto porcentaje de personal con edades hasta los 35 años, representando el 46.48% del total de la fuerza laboral, no obstante, se cuenta con un capital humano maduro y con vasta experiencia.

Figura 4. Porciento de trabajadores por rango de edades del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”

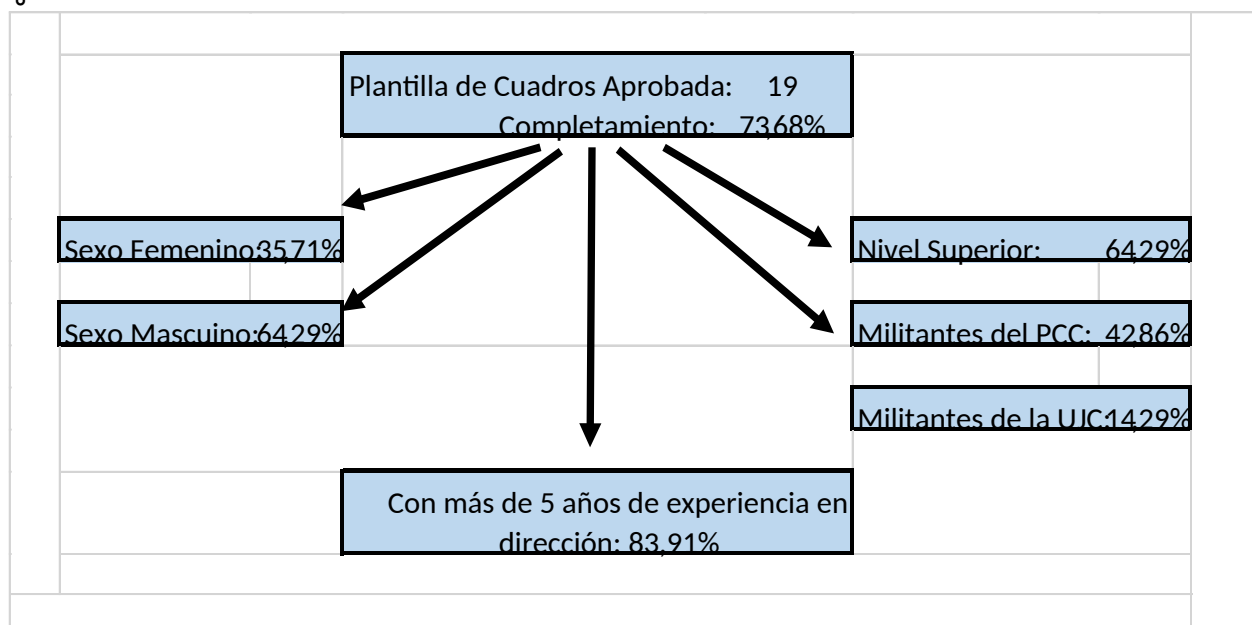


Fuente: elaboración propia.

Caracterización de los cuadros

Los Cuadros Directivos Ejecutivos constituyen la máxima autoridad en la gestión y dirección en una empresa, organización o institución, de ahí su peculiar tratamiento. En la figura 5 se aprecia una breve caracterización de los cuadros del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”.

Figura 5. Caracterización de los cuadros del “Hotel Iberostar Selection Ensenachos”.



Fuente: elaboración propia.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la entidad, es realizada por el jefe inmediato superior del trabajador (jefes de áreas) y se basa fundamentalmente a través de un modelos que contienen los siguientes indicadores generales, eficiencia y calidad en el desempeño del trabajo;; capacidad laboral, de organización y dirección; resultado en las actividades de preparación y comunicación con el personal; entre otros que contribuyen de una u otra forma al rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores. Como principal deficiencia se puede señalar que al no estar adecuadamente definidas las competencias para cada uno de los cargos de trabajo, la evaluación se realiza por indicadores muy globales, tales como cumplimiento con calidad de los objetivos de trabajo de la entidad, dominio y conocimiento de la actividad que realiza o dirige, organización y planificación del trabajo, resultado que obtiene en su preparación y en la de sus subordinados, entre otras específicas, pero nunca evalúan por las competencias que requiere cada cargo, incluso no se consideran aquellas competencias específicas que requieren cada uno de los procesos claves del hotel.

Procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” Etapa 1. Identificación de las competencias de los cuadros

Esta etapa consta de 4 pasos que implican la creación del equipo de trabajo, la definición de los cargos, la selección de los métodos para definir el perfil de competencias y el diseño del perfil de competencias de los cuadros, a partir de la identificación de las necesidades de la organización, las políticas y objetivos. Como resultado de esta etapa se realiza la propuesta de las competencias de los cuadros, según el formato que se propone en el cuadro 1.

Cuadro 1. Formato propuesto para el perfil de competencias de los cuadros.

Competencias	Conductas estratégicas (Indicadores)
Competencias estratégicas	



Competencias intratégicas	
Competencias eficacia personal	

Fuente: elaboración propia.

Etapas 2. Normalización de las competencias de los cuadros

La normalización se realiza mediante la validación y certificación, por parte del equipo de trabajo y la aprobación por parte del director en un documento que contiene, según el orden de importancia otorgado por los expertos, la definición conceptual de las competencias identificadas y sus conductas estratégicas asociadas. Este proceso concluye con la inclusión de las competencias normalizadas en los perfiles de competencias directivas, constituyendo un documento de referencia y consulta obligada. **Etapas 3. Evaluación del desempeño de los cuadros**

La evaluación de las competencias de los cuadros será realizada por el jefe inmediato superior de cada cuadro y de los funcionarios designados y con la asesoría del departamento de Recursos Humanos, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio directivo y de las

evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, criterios de desempeño aportados por los trabajadores, los clientes y proveedores, etc.).

Etapas 4. Conexión técnico organizativa de la evaluación del desempeño de los cuadros con el proceso de capacitación

Posteriormente se procede a la detección de las necesidades de aprendizaje o capacitación que es menester solucionar en cada evaluado, al conocerse la brecha entre las competencias reales y las competencias deseables definidas para el cargo específico, orientándose la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos en el cargo que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias que lo requieran, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño laboral superior.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la gestión del capital humano en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” permitió conocer la existencia de deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño, destacándose principalmente la ausencia de competencias y en especial de las directivas que impiden un desempeño exitoso del personal y por ende del hotel.
2. Como principal aporte se propuso un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros en el “Hotel Iberostar Selection Ensenachos” que incluyó cuatro etapas desde la identificación, normalización, evaluación del desempeño con su correspondiente conexión técnica organizativa con el proceso de capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. NC ISO 10018: 2016. Gestión de la calidad-directrices para la participación activa y la competencia de las personas.
2. Izarra Calzada , A. (2015). Procedimiento para el diseño de las competencias laborales en la tienda especializada “LA VEGUITA” de la Sucursal Caracol. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. UCLV, Cuba.
3. Lorenzo Roche, L. (2017). Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la UEB Recape VC “David Díaz Guadarrama”. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ingeniería Industrial. UCLV, Cuba.
4. Leandro Amaro, Y. (2019). Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel Escambray. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Gestión Turística. UCLV, Cuba.