

Evaluación de cuadros y seguridad y salud en el trabajo “Complejo Meliá Cayo Santa María”

Evaluation of staff and safety and health at work “Meliá Cayo Santa María Complex”

María Sotolongo Sánchez^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>

Elena Rodríguez del Río²  <https://orcid.org/0009-0002-0177-6858>

César Javier Granado Ávalo³  <https://orcid.org/0009-0002-1082-8488>

¹Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

²Complejo Meliá Cayo Santa María. Caibarién, Villa Clara, Cuba.

³Hotel Iberostar Selection Ensenachos. Caibarién, Villa Clara, Cuba.

* Autor para la correspondencia: marisotolongo@gmail.com / msotolongo@uclv.edu.cu

RESUMEN

Introducción: Los hoteles son instalaciones cuyo recurso fundamental constituye su capital humano, requieren sistemáticamente de inversiones sobre el conocimiento, el continuo perfeccionamiento de los hábitos de trabajo y conductas laborales seguras que permitan el mejoramiento del desempeño individual y colectivo, y con ello, la calidad de los servicios. En el Complejo Meliá Cayo Santa María se evalúa el desempeño de los cuadros utilizando indicadores generales, sin considerar las funciones y tareas específicas, lo cual no permite gestionar el desempeño individual en función del desempeño organizacional.

Objetivo: Proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros que contribuya a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el Complejo Meliá Cayo Santa María

Método: Fueron utilizados métodos al nivel empírico: el análisis documental de los planes de trabajo de los cuadros, los manuales de procedimientos, la planeación estratégica del hotel, las evaluaciones del desempeño y los calificadores de cargo, la entrevista a directivos y la observación directa del proceso de evaluación del desempeño.

Resultados: Como principal aporte de la investigación, se desarrolló un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros que permite mejorar la gestión de la seguridad y salud en el complejo hotelero.



Conclusión: La propuesta de evaluación del desempeño de los cuadros basada en las competencias y las conductas estratégicas asociadas como contribución al compromiso con la seguridad y salud, la mejora de la calidad de vida laboral del trabajador y al desempeño directivo efectivo.

Palabras clave: capital humano; evaluación del desempeño; seguridad y salud en el trabajo; hotel

ABSTRACT

Introduction: Hotels, whose fundamental resource constitutes their human capital, systematically require investments in knowledge, the continuous improvement of work habits and safe work behaviors that allow the improvement of individual and collective performance, and with it, the quality of services. At the “Meliá Cayo Santa María Complex” the performance of staff is evaluated using general indicators, without considering specific functions and tasks, which does not allow individual performance to be managed based on organizational performance.

Objective: Propose a procedure for evaluating the performance of staff that contributes to the management of occupational health and safety at the “Meliá Cayo Santa María Complex.”

Methods: Empirical methods were used: documentary analysis of the work plans of the staff, procedure manuals, strategic planning of the hotel, performance evaluations and position qualifiers, interviews with managers and direct observation of the process performance evaluation.

Results: As the main contribution of the research, a procedure was developed for evaluating the performance of staff that allows improving health and safety management in the hotel complex.

Conclusions: The proposal for evaluating the performance of staff based on the competencies and associated strategic behaviors as a contribution to the commitment to safety and health, the improvement of the quality of the worker's work life and effective managerial performance.

Keywords: human capital; performance evaluation; safety and health at work; hotel

Recibido: 20 de mayo de 2024

Aceptado: 7 de julio de 2024

Editor a cargo: DrC. María de Lourdes Marrero Santos

Introducción



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

En el contexto actual, muchos países encuentran en la actividad turística una oportunidad de alcanzar altos niveles de competitividad. En correspondencia con este crecimiento se reconoce el peso de los servicios en el Producto Interno Bruto de la economía de un país y la necesidad de ser más eficientes, es por ello que constituye una solución factible desarrollar estrategias organizacionales innovadoras y sistemas de gestión, que permitan a las organizaciones turísticas competir con garantía de éxito.

Cuba no está exenta de este fenómeno mundial, a partir de los años 90 este sector emerge como uno de los más dinámicos e importantes y constituye un eslabón fundamental en su economía. El producto turístico cubano ha experimentado un sistemático mejoramiento e innovación en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes.

El país hoy se enfrenta al reto de nuevos cambios, en sus políticas y con ello en el contexto laboral, donde se concibe al hombre como su recurso máspreciado. El éxito de una empresa depende en gran medida de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar a la conquista organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.^(1,2,3) En este sentido, la evaluación del desempeño de sus directivos juega un papel primordial en el desempeño organizacional.⁽³⁾

Tal y como ha sido constatado en contribuciones de prestigiosos autores las organizaciones enfrentan actualmente la necesidad de evaluar el desempeño de su personal, ya que las personas constituyen el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo del negocio, y contribuyen con las competencias básicas de la organización indispensables a su competitividad y sustentabilidad.^(1,2,3) En este sentido, destaca la importancia de la gestión por competencias en la búsqueda de un desempeño individual de mayor productividad, que tribute al desempeño organizacional.^(3,4)

En este sentido, la cayería norte de Villa Clara, para potenciar el turismo, está realizando la actualización de su producto turístico. Precisamente una de las estrategias para su comercialización es convertirse en una opción para celebrar eventos de diferente naturaleza, por lo que demanda un desempeño eficaz de su personal, en específico de los directivos que conducen los procesos principales y a sus trabajadores para brindar un servicio de excelencia.

En esta cayería ubicada en la costa septentrional de la provincia de Villa Clara, la tierra y el mar crean un entramado de islotes y canales de gran belleza natural y escénica. Hay más de veinte instalaciones hoteleras distribuidas en Cayo Las Brujas, Cayo Ensenachos y Cayo Santa María, con una planta superior a las 12 mil habitaciones.



Entre estas instalaciones, se encuentra el llamado “Complejo Meliá Cayo Santa María” (Complejo, en lo sucesivo en el texto), situado en Cayo Santa María, Caibarién, Villa Clara, Cuba y constituido por dos unidades hoteleras, ambas con categoría cinco estrellas. Las unidades se nombran UEB Meliá Cayo Santa María y UEB Meliá Buenavista. Entre sus principales clientes se encuentran: Canadá, Argentina, Alemania, España, y Francia.

Tiene como misión ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional y con la visión de construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes, ser una compañía de referencia para quienes aspiran a una gestión de calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

Sin embargo, la evaluación del desempeño de los cuadros en el Complejo se realiza utilizando indicadores muy generales. Además, se miden a todos los cuadros responsables de los procesos claves del hotel utilizando los mismos indicadores, esto no permite reflejar los resultados de la actividad que realiza el cuadro en específico para contribuir a un mejoramiento en su gestión y en comportamientos seguros de su personal, constituyendo está la situación problemática que fundamenta la presente investigación.

A pesar de la existencia de la literatura foránea sobre el tema de la evaluación del desempeño, no aparece en ella un análisis metodológico del tema que permita evaluar el desempeño de los cuadros en los hoteles de la cayería norte de Villa Clara de acuerdo con sus condiciones específicas de desarrollo y el compromiso con la seguridad y salud en el trabajo.^(5,6,7)

En este sentido, se definió como objetivo general proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros que contribuya a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el Complejo.

Métodos

Para diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación del desempeño de los cuadros del Complejo se utilizaron los métodos del nivel empírico: el análisis de documentos a través de la revisión de los planes de trabajo de los cuadros, manuales de procedimientos, estrategia del hotel, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo; las entrevistas a directivos y trabajadores y la observación directa. Además, se realizó la propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros en el Complejo que sintéticamente se expone a continuación.



Etapa 1. Identificación de las competencias de los cuadros

Esta etapa consta de cuatro 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 su diseño, 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 directivos, las que se clasifican en competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal. Para cada tipo de competencia se definen las conductas estratégicas a considerar.

Etapa 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.

Etapa 3. Evaluación del desempeño de los cuadros

La evaluación de los cuadros será realizada por el jefe inmediato superior de cada cuadro 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 y los clientes, etc.). El modelo a utilizar se propone en el Anexo 1.

Etapa 4. Conexión técnico organizativa de la evaluación del desempeño de los cuadros con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo

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 y un compromiso con la seguridad y salud de sus trabajadores.

Los directivos o cuadros eficaces deben comprometerse a mantener a salvo a los miembros de su equipo y estar dispuestos a desarrollar planes estratégicos de mejora de la seguridad y salud.^(8,9,10)



Algunos de los indicadores o métricas esenciales de seguridad y salud de las que puede hacer un seguimiento son: el número de accidentes e incidentes, índices de finalización de la formación, certificación de formación en primeros auxilios, y desarrollo de habilidades de liderazgo.^(10,11)

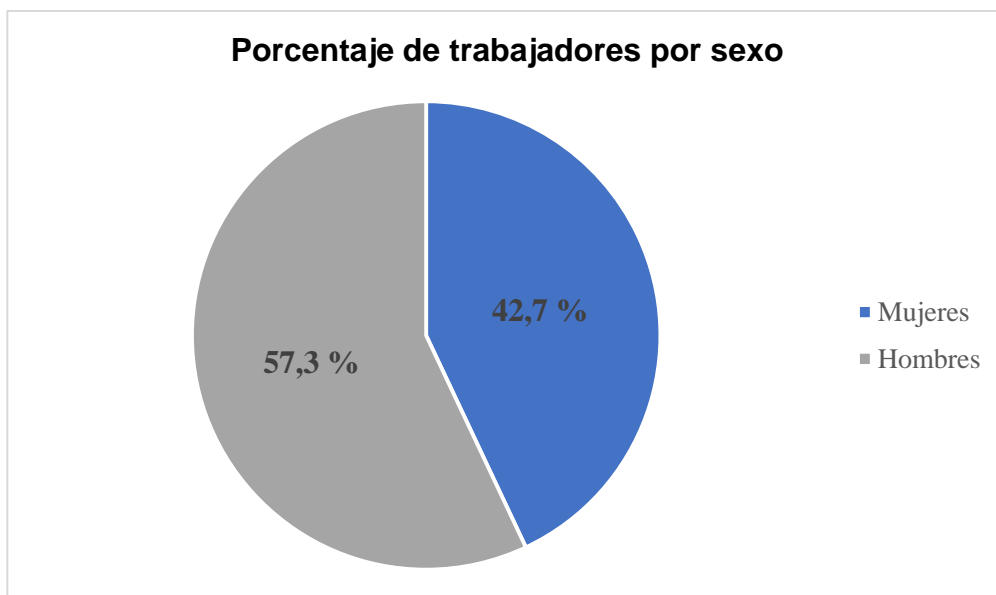
Resultados

Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño de los cuadros del Complejo

El capital humano que presta sus servicios en el Complejo se caracteriza por una elevada calidad humana y profesional. Actualmente, se cuenta con una plantilla aprobada de 530 trabajadores, con 522 en plantilla cubierta, lo cual representa un 98,49 % 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 522 trabajadores, 223 son mujeres y 299 son hombres, que constituyen mayoría con un 57 % (figura 1).

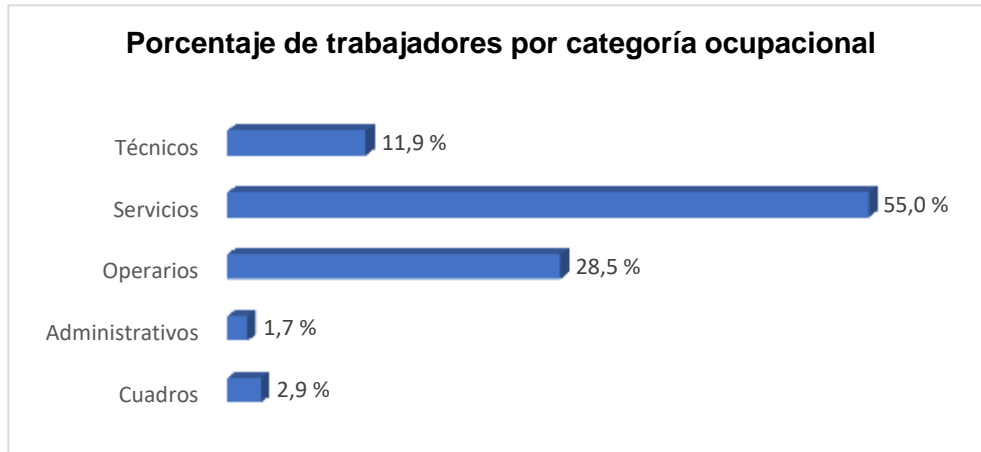


Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Composición por sexo del Complejo

Composición por categoría ocupacional

En el hotel la plantilla cubierta se encuentra distribuida en las categorías ocupacionales siguientes: cuadros, administrativos, operarios, servicios y técnicos (figura 2).

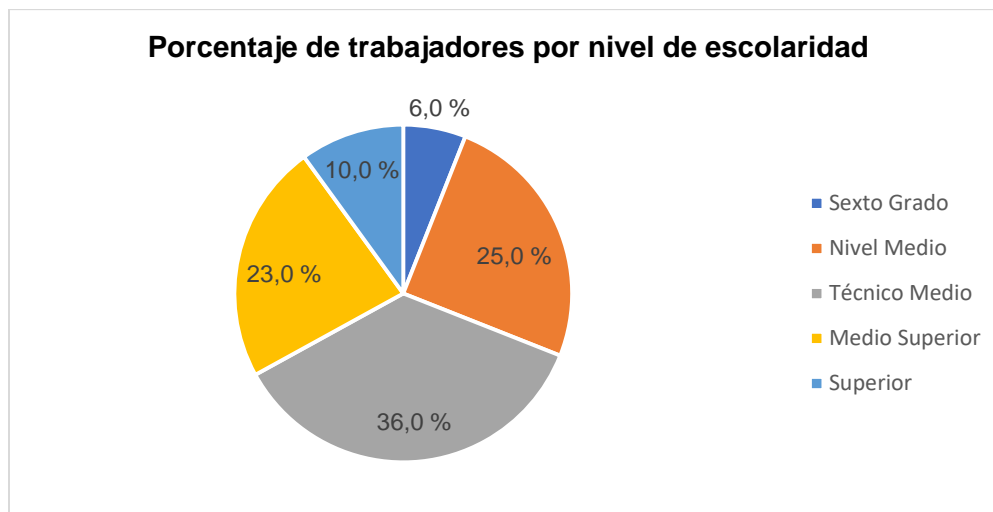


Fuente: Elaboración propia.

Fig. 2. Composición por categoría ocupacional del Complejo

Composición por nivel de escolaridad

En la figura 3 se muestra el porcentaje de trabajadores por cada nivel de escolaridad, con lo que se puede concluir que, a pesar de existir un elevado porcentaje de personal con bajo nivel escolar, el 69 % de los trabajadores posee algún título.

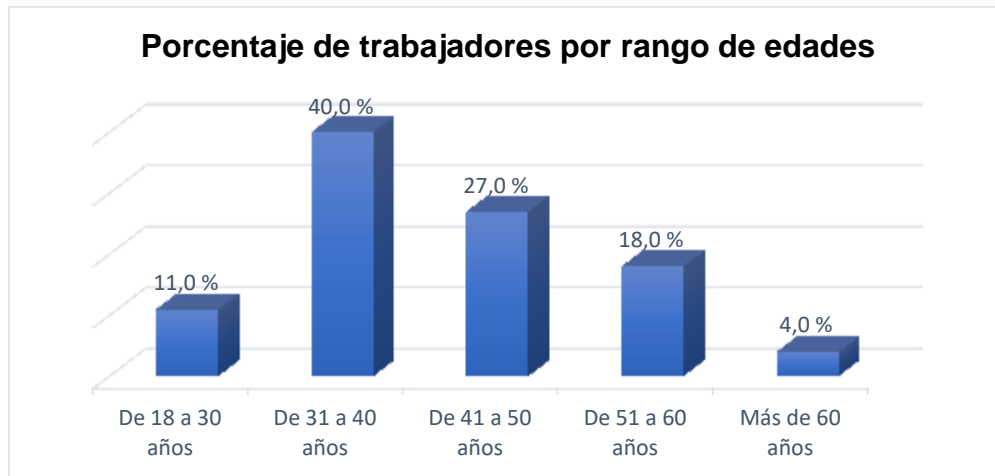


Fuente: Elaboración propia.

Fig. 3. Composición por nivel de escolaridad del Complejo

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 entre 31y 40 años (39 %) del total de la fuerza laboral, no obstante, se cuenta con un capital humano maduro y con experiencia.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 4. Composición por rango de edades del Complejo

Caracterización de los cuadros

Tanto los cuadros directivos como ejecutivos constituyen la máxima autoridad en la gestión y dirección en una organización, de ahí su peculiar tratamiento. Una breve caracterización de los cuadros del Complejo, se describe a continuación. De una plantilla aprobada de 17, está cubierta por 15 cuadros. De nivel superior, el 67 % de los cuadros y existe un balance entre ambos sexos, teniendo experiencia en dirección el 60 % de los cuadros.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es realizada por el jefe inmediato superior del trabajador (jefes de áreas) y se basa fundamentalmente en una serie de indicadores, destacándose, la eficiencia en el cumplimiento del trabajo, la calidad del trabajo, el cumplimiento de las tareas, los resultados en las actividades de preparación y comunicación con el personal, la capacidad laboral de organización y dirección y la ética, disciplina y exigencia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

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 calidad y cantidad de trabajo, cumplimiento en tiempo de las tareas, actitud y consagración al trabajo y disciplina laboral y no por las competencias que requiere cada cargo, incluso no se consideran aquellas competencias específicas que requieren cada uno de los procesos claves del hotel, incluyendo la gestión de la seguridad y salud en el trabajo del propio cuadro y de sus subordinados.

Aplicación del procedimiento propuesto en el Complejo

Se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el Complejo. Teniendo en cuenta el perfil de competencias del cuadro se propusieron tres tipos de competencias y sus conductas estratégicas (indicadores). A continuación, se describen las competencias propuestas y sus conductas estratégicas en el modelo de evaluación propuesto, resumiéndose estos en el Anexo 2.

Discusión

El procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño permitió identificar las principales competencias a evaluar en los cuadros en el Complejo. Dichas competencias se dividen, en lo esencial, en tres grupos: competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, esto revela coincidencia con investigaciones realizadas por Leandro Amaro donde se plantea evaluar el desempeño de los directivos utilizando estos tres grupos de competencias.⁽¹²⁾

El carácter generalizador del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño de los cuadros permitió: considerar la relación entre las competencias y sus conductas estratégicas (indicadores).

Se definieron las conductas estratégicas a utilizar para la evaluación de los cuadros (indicadores), según los tres grupos de competencias definidos como contribución al compromiso con la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de la calidad de vida laboral del trabajador y al desempeño directivo efectivo, esto concuerda con los resultados obtenidos por Matabanchoy y otros⁽⁵⁾ y Ortiz.⁽⁷⁾

Conclusiones

El diagnóstico realizado en el Complejo permitió conocer la existencia de deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño de sus cuadros, destacándose principalmente la ausencia de competencias directivas



que impiden un desempeño exitoso de sus cuadros y por tanto del complejo hotelero, orientado al compromiso con la seguridad y salud del trabajo.

Se propuso un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cuadros en el Complejo que incluyó cuatro etapas desde la identificación, normalización, evaluación del desempeño con su correspondiente conexión técnica organizativa con el proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La propuesta de evaluación del desempeño de los directivos mediante las conductas estratégicas para cada competencia estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal definidas como contribución al compromiso con la seguridad y salud en el trabajo, la mejora de la calidad de vida laboral del trabajador y al desempeño directivo efectivo, corroborando coincidencia con los resultados de investigaciones precedentes.

Referencias bibliográficas

1. Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 10ª ed. México: McGraw-Hill; 2017. (material impreso).
2. Almeida LF, Catto F, Araújo Rosa E, Vilela Monteiro RCR, Costa Hassmann SNJ. Certificação de competências organizacionais: Protótipo de modelo de gestão por competências. Rev bras gestão e desenvolvimento regional. 2015 [acceso 04/02/2024] ;11(1):273-98. Disponible en: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/1618/437/3237>
3. Cuesta-Santos A, Fleitas-Triana S, García-Fenton V, Hernández-Darias I, Anchundia-Loor A, Mateus-Mateus L. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ing Ind. 2018 [acceso 04/02/24];39(1):24-35. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004&lng=es&tlng=es
4. João Fernandes D, Sotolongo Sánchez M. Evaluation of Human Capital as a Contribution to the Performance of the José Eduardo dos Santos University—Republic of Angola. In: Education Systems Around the World, Gilson Porto Jr. Reino Unido: Intech Open. 2019 [acceso 04/02/24]:1-8. Disponible en: <https://www.intechopen.com/online-first/evaluation-of-human-capital-as-a-contribution-to-the-performance-of-the-jos-eduardo-dos-santos-unive>.
5. Matabanchoy-Tulcán SM, Álvarez-Pabón KM, Riobamba-Jiménez OD. Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. Univ. Salud. 2019 [acceso 04/02/24];21(2):176-87. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>



6. Guartán A, Torres K, Ollague J. La evaluación de desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Digital Publisher. 2019;4(6):13-26. DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
7. Ortiz Guizado AL. Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. Ciencia Latina. 2022 [acceso 04/02/24];6(5):874-92. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3148>
8. NC ISO 10018:2016. Gestión de la calidad-directrices para la participación activa y las competencias de las personas. (material impreso).
9. NC ISO 45001:2018. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Requisitos. (material impreso).
10. Carrasco Suárez T, Rodríguez Sierra A, Reina Delgado Y, Cuello Cuello Y, Acosta Prieto JL. Procedimiento para la implementación de la NC ISO 45001:2018 en instalaciones comerciales de Varadero, Cuba. ReTur. 2024 [acceso 04/02/24];23(1):e6328. Disponible en: <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/65>
11. Acosta Prieto JL, Medina León A, García Dihigo J, Ayala Bethencourt D. Valoración socioeconómica del programa de intervención de riesgos laborales en un taller de reparaciones de transportes ferroviarios. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 022 [acceso 04/02/24];23(1):e231. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/231>
12. Leandro Amaro Y. Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel Escambray. [Disertación de tesis de maestría en Gestión Turística]. Villa Clara (Cuba): Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. 2020 [acceso 04/02/24]. Disponible en: <https://dspace.uclv.edu.cu/items/d9a80f93-4047-420a-b5d7-1e1db02bebde>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río, César Javier Granado Ávalo.

Análisis formal: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río, César Javier Granado Ávalo.

Investigación: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río, César Javier Granado Ávalo.

Metodología: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río, César Javier Granado Ávalo.

Redacción borrador original: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río, César Javier Granado Ávalo.

Redacción, revisión y edición: María Sotolongo Sánchez, Elena Rodríguez del Río.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Anexo 1. Formato propuesto para la evaluación del desempeño de los cuadros

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS CUADROS							
Nombre del evaluado:							
Cargo que ocupa:							
Periodo a evaluar:							
Escala de evaluación:	2	Mal	3	Regular	4	Bien 5	Muy Bien
Competencias estratégicas							
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5		
Competencias intratécnicas							
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5		
Competencias de eficacia personal							
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5		
Calificación promedio obtenida							
Clasificación del desempeño	Rango de puntuación	Resultado obtenido					
Muy Bien	5						
Bien	4 - 4,9						
Regular	3 - 3,9						
Mal	2						
Fortalezas:							
Competencias a mejorar:							
Firma del evaluado:	Conforme:	Fecha:					
	No conforme:	Fecha:					
Firma del evaluador:		Fecha:					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Resumen de los indicadores de desempeño (competencias y sus conductas estratégicas) a medir en los cuadros

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS CUADROS								
Nombre del evaluado:								
Cargo que ocupa:								
Periodo a evaluar:								
Escala de evaluación:	2	Mal	3	Regular	4	Bien	5	Muy Bien
Competencias estratégicas								
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5			
1.Eficiencia en el desempeño del trabajo								
a)- Dominio y conocimiento de la actividad que dirige	-Dirigir todas las actividades del hotel respondiendo por el cumplimiento de los objetivos trazados.							
b)-Entrega al trabajo y disposición que demuestra para el cumplimiento de tareas	-Coordinar acciones conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa para reforzar el espíritu político e ideológico de los trabajadores; dirigiéndola al cumplimiento de los objetivos trazados en el período.							
2.Calidad del trabajo								
a)-Cumplimiento con calidad de los objetivos planes y tareas asignadas y capacidad de brindar información veraz, oportuna y objetiva	-Exigir y controlar que se cumplan los indicadores económicos propuestos para el hotel, con el único objetivo de ser más eficiente. -Participar y de hecho dirigir la preparación de los planes operativos anuales, así como trazar la estrategia a seguir para darle cumplimiento a los mismos.							
b)- Realiza su trabajo con profesionalidad y análisis profundo	-Proyectar estrategias y tácticas para garantizar la atención al cliente con la calidad requerida y mantener buenas relaciones e intercambios.							
3.Cumplimiento de las tareas								
a)-Cumplimiento de las obligaciones, funciones y atribuciones del cargo que desempeña	-Controlar todo el proceso de selección del personal. -Rendir cuenta de la gestión empresarial. -Establecer conjuntamente con el área especializada las ofertas opcionales que brinda el hotel. -Evaluar el desempeño de todas las divisiones							



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	de la entidad. -Controlar todo el proceso de gestión de la seguridad y salud en el hotel.				
Competencias intratégicas					
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5
4.Resultados en las actividades de preparación y comunicación con el personal					
a)-Resultado obtenido en la selección y preparación de la reserva	-Realizar de conjunto con el área de Recursos Humanos la propuesta de plantilla del hotel.				
b)- Resultado que obtiene en la preparación de sus subordinados	-Incentivar la motivación de sus subordinados para garantizar la atención al cliente con la calidad requerida reforzando los comportamientos colectivistas y el desarrollo del personal.				
c)-Aptitud para escuchar y lograr una buena comunicación	-Establecer agenda de despacho con los diferentes jefes de áreas, puntualizándose las tareas a ejecutar en el período que se analiza.				
5.Capacidad laboral de organización y dirección					
a)-Capacidad para planificar, organizar, controlar el trabajo y delegar tareas	-Dictar resoluciones, instrucciones y cartas circulares que establezcan mecanismos de trabajo encaminados a viabilizar y darle cumplimiento a los objetivos trazados en el hotel.				
b)-Capacidad para tomar decisiones bien fundamentadas ante cualquier situación y actuar de forma independiente					
c)-Capacidad para interpretar, transmitir y aplicar adecuadamente las políticas, orientaciones y directivas	-Exigir y controlar que se cumpla por parte de los trabajadores el código de conducta aprobado.				
d)-Efectividad en el sistema de control interno	-Proteger los recursos contra el desperdicio, fraude o uso ineficiente. -Fiscalizar y pedir responsabilidad por el cumplimiento de lo legislado en materia económica referente a los inventarios de medios básicos, medios de rotación e insumos				



	de las oficinas. -Asegurar la exactitud, justeza y oportunidad de la información contable operacional.				
Competencias de eficacia personal					
Indicadores y aspectos	Conductas estratégicas	2	3	4	5
6. Ética, disciplina y exigencia					
a)-Resultado que obtiene en su preparación	-Realizar otras actividades que por sus conocimientos pueda realizar o se capacite para ello. -Capacitar a su reserva de cuadro.				
b)- Conciencia y responsabilidad que demuestra en el desempeño de sus funciones					
c)- Posibilidades para expresarse oralmente y por escrito, con claridad y cultura	-Ser creativo y tener autonomía personal.				
d)-Respeto a la legalidad y cumplimiento de las leyes y otras disposiciones					
e)-Exigencia consigo mismo y con los subordinados del cumplimiento de la disciplina y los principios éticos	-Ser ético, disciplinado y garantizar la disciplina del colectivo que dirige.				
f)- Ejemplaridad, prestigio y autoridad ante los subordinados					
Calificación promedio obtenida					
Clasificación del desempeño	Rango de puntuación	Resultado obtenido			
Muy Bien	5				
Bien	4 - 4,9				
Regular	3 - 3,9				
Mal	2				
Fortalezas:					

Competencias a mejorar:		
Firma del evaluado:	Conforme:	Fecha:
	No conforme:	Fecha:
Firma del evaluador:		Fecha:

Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)