título deL POSTER: Análisis para la evaluación del desempeño de cuadros en el Hotel Plaza, sANCTI SPÍRITUS, cuba.

*TITLE: ANALYSIS FOR THE EVALUATION OF THE ACTING OF THE SQUARES IN THE PLAZA HOTEL OF SANCTI SPÍRITUS, CUBA.*

Author: Alejandro Javier March Cañizares 1 (0000-0002-1239-6722),

Dianelys Medina Hernández 2 (0000-0001-8212-7985),

Yusely Pérez Garcia3 (0000-0003-3827-0594)

1Estudiante 5to año licenciatura en Turismo (Cuba)

2 Licenciada en Contabilidad y Finanza (Cuba)

3Licenciada en Ciencias de la Computación (Cuba)

[alejandromarch97@gmail.com,yuselyperez@gmail.com](mailto:alejandromarch97@gmail.com,yuselyperez@gmail.com), [dianelys92@nauta.cu](mailto:dianelys92@nauta.cu)

Resumen

La evaluación del desempeño es una condición importante previa para la estabilidad de los resultados individuales y colectivos que inciden favorablemente en el funcionamiento de la organización como un todo. Sobre la base de este marco general la presente investigación se propuso como objetivo general analizar la evaluación de desempeño de cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus. Se inició con la búsqueda y selección de la información, para la recopilación de datos se utilizaron encuestas e entrevistas dirigidas a cuadros y gerente. Como resultados relevantes se pudo comprobar que en el hotel utiliza modelo de certificado de evaluación del cuadro. Para lo cual se propuso un análisis de la evaluación del desempeño de los cuadros ya que su aplicación puede ser un factor muy beneficioso, para el desarrollo empresarial, en un puesto determinado si se aplica de manera correcta.

Palabras clave: evaluación del desempeño, cuadros.

Abstract

The evaluation of the acting is a previous important condition for the stability of the individual and collective results that they influence favorably in the operation of the organization as an everything. On the base of this general mark, the present investigation intended as general objective to analyze the evaluation of acting of squares in the Plaza Hotel of the city of Sancti Spíritus. We began with the search and selection of the information, for the summary of data surveys and interviews were used directed to squares and manager. As excellent results, it could be proven that in the hotel model of certificate of evaluation of the square uses. For that which intended an analysis of the evaluation of the acting of the squares since their application it can be a very beneficial factor, for the managerial development, in a certain position if it is applied in a correct way.

Keywords: evaluation of the acting, squares.

**Introducción**

La actividad turística desde hace décadas, es una industria fundamental de la economía de nuestro país.

En consonancia con la situación actual, el gobierno cubano tiene como prioridad lograr la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad utilizando los recursos con eficiencia y eficacia. Constituye por tanto un desafío, desarrollar y utilizar adecuadamente el capital humano existente. Tener profesionales adecuados se traduce en que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con la organización (Pereda, 2010).

El Código de Trabajo vigente, sobre la Evaluación de los Trabajadores, en su artículo 47 establece:

La evaluación de la calificación de los trabajadores para ocupar plazas de las categorías ocupacionales de obreros, trabajadores administrativos y de servicios, está a cargo de las Comisiones de Evaluación constituidas en las entidades, o en el nivel intermedio, según el caso, las que están integradas por representantes de la administración y de la organización sindical correspondiente, así como por trabajadores calificados en la especialidad objeto de la evaluación. (Pena, 2020).

Teniendo en cuenta que actualmente la Evaluación del Desempeño en el Sistema de Turismo se rige por Resolución emitida por ese organismo, se recomienda la elaboración de Lineamientos que permitan que cada entidad confeccione con base en los mismos, el Manual de Evaluación del desempeño que se ajuste a sus condiciones y características.

Se denomina comúnmente "evaluación del desempeño" al procedimiento para evaluar el recurso humano, y se proyecta generalmente a partir de programas formales de evaluación, que se fundamentan en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La estrategia nacional de preparación de cuadros y sus reservas ha alcanzado niveles de respuesta a la formación y preparación integral de los cuadros y directivos a través de un enfoque sistémico de dicho proceso. Y aunque se ha avanzado en el tema aún existen deficiencias relacionadas con la capacitación, por lo que se pretende diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

**Planteamiento del problema**

La ciudad de Sancti Spíritus cuenta con varias empresas hoteleras de cuatro estrellas que se dedican a brindar un servicio, desde hace varios años ha venido aumentando el número de dichas empresas debido a la demanda de hoteles por estar ubicada en una posición en la cual pueden realizar una escala para luego poder proseguir hacia su destino.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de la manera de desempeñarse cada persona en el cargo o puesto que ocupa. Toda forma de evaluar es un proceso para estimular la excelencia y las cualidades de una persona. Las evaluaciones se pueden realizar formal e informalmente, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad.

El **problema principal** radica cuando estos consumidores reciben un bajo grado de calidad en servicio al cliente ya que quedarán insatisfechos del servicio y posiblemente generarán mala publicidad de la institución o simplemente en el futuro buscarán una mejor opción.

En base al planteamiento del problema surge la siguiente interrogante:

¿En qué manera el análisis de la evaluación de desempeño de cuadros incrementa la calidad en el servicio en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus?

**Hipótesis**

Con la evaluación de desempeño de cuadros se logra mejorar la calidad en el servicio que proporciona el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

**Objetivo General:**

- Analizar la evaluación de desempeño de cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus.

**Objetivos Específicos:**

- Verificar si realizan evaluaciones de desempeño laboral de cuadros en el Hotel Plaza.

- Determinar cuáles son las posibles causas de las deficiencias en la calidad de los cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus.

Posteriormente, sigue la revisión de las indicaciones del proceso evaluativo de cuadros en el hotel cuyo objetivo es lograr que la evaluación de los cuadros constituya un proceso continuo, que caracterice con objetividad su actuación personal y los resultados de la actividad que atiendan.

Finalmente, se presentan las conclusiones que guiarán en la elaboración futuras de planes de preparación más efectivos para la evaluación del desempeño de los cuadros.

**Desarrollo**

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional, de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso cubano la cuestión adquiere mayor relevancia en la medida en que los nuevos cambios y perspectivas de formación general integral de los individuos se ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana.

**Métodos**

La metodología de este trabajo de investigación es de tipo descriptiva.

Definieron como población de estudio el Hotel Plaza de Sancti Spíritus y se estableció como la muestra, cuadros del Hotel Plaza de Sancti Spíritus.

La fuente de información primaria.

Se recolectó por medio de un instrumento semiestructurado de encuesta aplicado a los niveles directivos de los hoteles, así como la metodología del “proceso de evaluación de los cuadros del estado y del gobierno.

Para conocer los patrones de desempeño utilizados en la empresa y el análisis de las condiciones laborales, y las fuentes secundarias se obtuvo principalmente de informes de los hoteles, investigaciones sobre el tema, libros e Internet, entre otros.

**Metodología**

“Proceso de evaluación de los cuadros del estado y del gobierno”

Modelo de Certificado de Evaluación del Cuadro: contempla la calificación cualitativa del jefe inmediato sobre el evaluado, teniendo como guía para ello siete indicadores. Las precisiones de las valoraciones a expresar en cada uno de ellos se desarrollan en el complemento textual de la evaluación, donde se exponen, de manera clara, los principales resultados alcanzados, las deficiencias fundamentales y la proyección con el cuadro.

Cuestiones generales sobre el desarrollo del proceso de evaluación.

En el proceso de evaluación de los cuadros se tendrán en cuenta las indicaciones siguientes:

1. Para desarrollar el proceso de evaluación es necesario dominar el contenido de esta metodología siendo recomendable que siempre que se evalúe, sea consultada.

2. Se emite por el Jefe máximo de los órganos, organismos, entidades nacionales y los consejos de las administraciones provinciales.

3. El jefe máximo de cada entidad, de considerarlo necesario o de su interés, puede adicionar en el complemento textual la valoración de otros elementos en correspondencia con las características y especificidades del sector, rama, sub-rama o actividad.

4. Se evaluarán los que tienen 6 meses o más desempeñándose en cargos de cuadros.

5. El evaluador debe ser objetivo e imparcial (apartar la influencia proveniente de las relaciones y afectos personales con el evaluado y evitar comparaciones entre los cuadros evaluados), medir resultados básicamente y no esfuerzos, valorar el grado de preparación y el dominio de la actividad en que se desempeña el evaluado.

6. La evaluación es sistemática, por ello los jefes directos en el transcurso de cada período, son responsables de registrar por escrito los señalamientos y recomendaciones oportunas que se hagan en cada ocasión y cualquier otro aspecto importante que se considere.

7. En el proceso de evaluación del cuadro se consultan a las organizaciones políticas (el Partido y la UJC, si fuese el caso) y de ser necesario a cualquier otra de las que actúan en la entidad (organización sindical u organización social.

8. La responsabilidad de la evaluación es del jefe inmediato.

9. El resumen del proceso de evaluación se analiza en las comisiones de cuadros correspondientes, las cuales valoran críticamente sus resultados. El jefe de la entidad informa al Presidente de la comisión de cuadros del nivel superior.

10. El evaluado debe conocer su evaluación y al evaluador le corresponde prepararse para aclararle cualquier duda.

11. A partir de los señalamientos y recomendaciones de las evaluaciones aprobadas por los jefes, junto a otras informaciones o aspectos reflejados, se adoptan decisiones por el jefe, acerca de los movimientos, preparación, completamiento de cargos vacantes y otras propuestas.

12. Concluido el proceso, el modelo Certificado de Evaluación del Cuadro, se convierte en un documento de carácter clasificado como “Confidencial” y forma parte del contenido del Expediente de Cuadro. Se le proporciona una copia al evaluado.

13. No se realizarán modificaciones en la forma ni en el contenido del modelo.

Sobre el contenido del certificado de evaluación del cuadro precisiones sobre el llenado del modelo:

Sobre las casillas del modelo Datos Generales (primera página):

Esta información la llena el órgano de cuadros o la persona designada con acceso a la documentación del cuadro.

Debe ponerse el nombre completo de la entidad y el organismo a que pertenece o que la atiende.

En el encabezamiento de esta hoja se recogen algunos datos de identificación del cuadro: período a evaluar, nombres y apellidos, todo lo cual se explica por sí solo.

1. Denominación del cargo y unidad organizativa: Se consigna el nombre del cargo que ocupa el cuadro, tal como aparece en la plantilla de la entidad y la denominación de la unidad organizativa a la que pertenece Ej.: Director de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento de Desarrollo de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento Independiente de Producción; Jefe de la Sección de Mantenimiento del Departamento Técnico, etc.

Categoría del Cuadro: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda, la categoría a la que pertenece el cargo (Directivo Superior, Directivo o Ejecutivo).

2. Nivel educacional vencido: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda al nivel educacional vencido, especificando el título obtenido, según el caso.

3. Experiencia como Cuadro: En el cargo actual, si el evaluado ha desempeñado en varias ocasiones ese mismo cargo, aunque en diferentes entidades, se suman los tiempos. Ej.: un Director de Empresa en diferentes provincias. En la casilla “como cuadro” se suman todos los tiempos que ha ejercido en cargos de cuadro, independientemente del lugar donde ejerció, incluso si fuera en diferentes sectores, rama o actividad.

4. Es reserva: Marcar con una cruz en la casilla SI, si es reserva, y en la casilla NO, si no lo es. De ser afirmativo se consigna el nombre del cargo del cual es reserva y la fecha en que se aprobó como tal en el registro correspondiente.

1. Resultados del trabajo.

Cumplimiento con eficiencia y eficacia de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones del cargo y tareas asignadas; reconocimientos por sus resultados de trabajo; disposición y entrega, además la participación en las tareas de la defensa.

Se agregan además en este indicador los siguientes aspectos a valorar: influencia de los cuadros en el estado de la contabilidad, el comportamiento de los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, la correcta contratación económica y la marcha de los procesos vinculados a la inversión extranjera.

2. Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo, cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral.

3. Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.

El grado de cumplimiento, con calidad, de los procesos e indicadores relacionados con el sistema de trabajo con los cuadros, a partir de lo que le corresponde según el alcance de su responsabilidad específica respecto a la aplicación de este sistema. Prioridad brindada a la adecuada selección y preparación de sus reservas.

4. Efectividad en el Sistema de Control Interno.

Los resultados de controles y auditorías, la ocurrencia de hechos de corrupción, delitos, ilegalidades y otras indisciplinas, valorando la responsabilidad del evaluado en estos; la exigencia, cuidado y buen uso de los recursos bajo su mando, la existencia y cumplimiento de los sistemas de control interno, así como de los planes de determinación de riesgos.

5. Cumplimiento de la disciplina informativa.

La calidad, veracidad y objetividad en los informes que brinda. Cumplimiento de los plazos establecidos, así como el uso adecuado de la información. Correspondencia entre el resultado del área o entidad que dirige y lo expresado por el evaluado en sus rendiciones de cuenta ante los diferentes órganos colegiados de dirección.

6. Capacidad laboral y de dirección.

a) Capacidad para planificar, organizar, ejecutar y controlar las tareas.

El cumplimiento por el evaluado de la Instrucción 1 sobre la planificación y su control a los subordinados, teniendo en cuenta los procesos con mayores dificultades o las entidades que más atención necesitan.

b) Capacidad para tomar decisiones, trasmitir y aplicar adecuadamente las políticas y orientaciones.

Valorar si muestra capacidad de análisis y autonomía en las decisiones que adopta o se manifiesta indeciso ante situaciones que implican determinación. Cómo logra trasmitir adecuadamente las orientaciones y tareas.

c) Aptitud para lograr una adecuada comunicación interpersonal.

Posibilidades para expresarse adecuadamente de forma oral y por escrito. Capacidad para escuchar. Relaciones personales con los superiores y subordinados, el trato y respeto hacia estos, compañeros de trabajo y otras personas.

d) Atención a los subordinados.

Valorar la comunicación sistemática sobre los problemas personales o de trabajo de los subordinados, solidaridad o cooperación con ellos, los resultados en la atención, educación permanente y preparación que brinda a estos en las funciones para el cargo y el control de su ejecución.

e) Capacidad Laboral

Dominio y conocimiento de la actividad que realiza o dirige.

7. Resultados que obtiene en su preparación.

Cumplimiento de su plan de preparación y la aplicación en su labor cotidiana, de los conocimientos adquiridos.

En la Tabla. 1 mostramos la escala para calificar los indicadores

Para calificar cada indicador, la escala de valores adoptada se conforma asignando una calificación de: Muy Bien, Bien, Regular y Mal. Cada uno se califica de manera independiente

Tabla. 1 Escala para calificar los indicadores

Fuente: Extraído de la metodología de la dirección de cuadros

del Estado y Gobierno 2018.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Escala | Muy bien | Bien | Regular | Mal |
| MB | B | R | M |

En la Tabla. 2 que se expone a continuación, aparecen los criterios a otorgar y la apreciación para calificar los indicadores.

Para calificar cada indicador, debe leerse cuidadosamente cada uno de ellos y los elementos a tener en cuenta, comprender a qué cualidad se refiere y cómo se manifiestan en el desempeño del cuadro que se evalúa. Cuando en el cuadro evaluado no está implícito entre sus funciones determinado indicador, en la casilla NE se marca con una X.

Tabla. 2 Criterios a otorgar y la apreciación para calificar los indicadores.

Fuente: Extraído de la metodología de la dirección de cuadros del

Estado y Gobierno 2018.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CALIFICACIÓN | | APRECIACIÓN PARA CALIFICAR |
| Criterios | |
| MUY BIEN | MB | Predomina el cumplimiento sobresaliente y logra óptimos resultados. |
| BIEN | B | Logra el cumplimiento adecuado y resultados satisfactorios. |
| REGULAR | R | Alcanza el cumplimiento aceptable del indicador en ocasiones y en otras no logra el nivel necesario. |
| MAL | M | No cumple el indicador. |
| NO EVALUADO | NE | No está implícito entre las funciones del cuadro. |

6. Complemento textual de la evaluación:

Se confecciona por el jefe directo del cuadro. Este se inicia expresando cómo el evaluado ha cumplido los señalamientos y recomendaciones recibidas en el período anterior.

En la parte textual se debe exponer con precisión, la valoración acerca de las funciones y actividad que desempeña el cuadro o las descritas en los elementos implícitos para cada indicador.

Se reitera la importancia de concretarse en lo fundamental, a valorar los siguientes elementos en el complemento textual:

• Cómo ha superado los señalamientos que se le realizaron en evaluaciones anteriores y la atención brindada a las recomendaciones.

• Medidas disciplinarias aplicadas y su seguimiento.

• Cumplimiento de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones y tareas.

• Resultados de las auditorías, supervisiones, inspecciones, controles y verificaciones fiscales, evaluando el grado de responsabilidad del cuadro evaluado.

• Comportamiento ético, ejemplaridad y cualidades de dirección.

• Si se otorgan calificaciones de muy bien o mal en los aspectos, se deben argumentar los motivos de tales calificaciones.

• Cualquier otro asunto que se desee aclarar sobre los elementos vinculados a la actividad en que se desempeña el cuadro.

• Posibilidades de ocupar cargos de superior o igual complejidad considerando el desarrollo del cuadro en relación con periodos anteriores. Si es reserva se reflejará su desempeño como tal en correspondencia con lo establecido en los “Procedimientos para el trabajo con las reservas de cuadros”.

Si no alcanza el espacio disponible, se pueden anexar tantas hojas como sean necesarias, encabezándolas con el nombre del cuadro, numerándolas y firmándolas por el evaluador y el evaluado.

7. Señalamientos:

Destacar aquellos elementos en los que presenta insuficiencias. Los señalamientos se plasmarán de forma clara y precisa a partir de las dificultades que presenta el cuadro, con argumentaciones que no sean contradictorias, justificativas o en forma de recomendaciones. Ejemplos: - No cumplió el plan de producción aprobado; - No ha logrado identificar la reserva de cuadros con las condiciones y características objetivas requeridas

8. Recomendaciones:

Se exponen con el mayor detalle posible las recomendaciones que se le hacen en correspondencia con los señalamientos realizados y otros asuntos a atender por el cuadro.

9. Conclusiones:

Se argumenta a modo de conclusión el desarrollo del cuadro evaluado, los resultados del trabajo, que pueden ser positivos o negativos, si tiene señalamientos relacionados con la idoneidad, violaciones de los principios éticos o de disciplina y valorar si es necesario realizar algún movimiento.

Al plasmarse la conclusión a la que se ha llegado, el evaluador debe tener en cuenta los factores del ambiente laboral, social o familiar que pueden estar influyendo en el evaluado a los efectos de proponer o ejecutar las acciones que sugiera la situación.

Nota: El espacio sobrante al final del complemento textual, señalamientos, recomendaciones y conclusiones de la evaluación, tanto en el modelo como en las hojas anexas, debe rayarse en el momento en que el evaluado la firme, para evitar que se adicione cualquier otra cuestión que no haya sido discutida oportunamente.

10. Resultado de la Evaluación: se evalúa cualitativamente Muy Bien, Bien, Regular o Mal, el resultado general del cuadro en el período, correspondiéndose con las valoraciones dadas a los diferentes indicadores. Para ello, se analiza el desarrollo del cuadro a partir de sus cualidades, del desempeño práctico en el cargo que ocupa, de la preparación y experiencia alcanzada y sobre esta base, se fundamentan las conclusiones.

Se considera que un cuadro es Muy Bien si muestra resultados destacados en los indicadores evaluados, un progreso sostenido en su labor y se aprecia integralidad y el potencial necesario en correspondencia con sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como, mantiene perspectivas de promoción en los casos que proceda. No se otorga esta calificación si tiene algún indicador evaluado de Regular o Mal.

Se considera que un Cuadro está Bien, si mantiene resultados de trabajo, valorados como positivos y adecuados en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como determinadas perspectivas de desarrollo. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Regular, ni que uno de ellos se relacione con los resultados de trabajo o las cuestiones de ejemplaridad y ética.

Se considera que un Cuadro está Regular, si presenta insuficiencias en sus resultados y en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Mal.

Se considera que un Cuadro está Mal, si tiene marcadas dificultades en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo. Los resultados de su trabajo evidencian un marcado retroceso con relación al período anterior, tiene un pobre desempeño del cargo y mantiene una tendencia a perder cualidades.

Los cuadros evaluados de Mal por dos periodos consecutivos deben ser ubicados en responsabilidades de menor nivel en correspondencia con sus posibilidades reales.

11. Proyección con el Cuadro: En relación con el cargo se debe indicar marcando con una X si se mantiene o no en la responsabilidad, si la propuesta es hacer algún movimiento, se consigna, además, el tipo de movimiento que se propone realizar en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

12. Reserva: Indicar marcando con una X si se propone incluir, ratificar o excluir en la reserva de cuadros. Si es reserva de más de un cargo precisar cuáles.

13. Para su preparación y superación: Si se recomienda destinar a curso de superación o de postgrado, u otras formas de preparación de acuerdo con la proyección que se tenga con el cuadro.

14. Jefe que confecciona la evaluación: Se reflejan las generales, fecha y firma del jefe que confecciona la evaluación.

15. Opinión del evaluado: Una vez concluida la evaluación el evaluador la somete a conocimiento del evaluado, este la firma como constancia de que conoció su contenido y marca en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo, en este último caso, si va establecer una reclamación.

El evaluado tiene 10 días hábiles después de firmada la evaluación para establecer una reclamación, aunque no haya marcado la casilla correspondiente, en dicho caso presentará la solicitud por escrito con los argumentos correspondientes.

De proceder la reclamación del evaluado se orienta la confección de una nueva evaluación, con la rectificación de aquellos aspectos objeto de la inconformidad del cuadro.

Se concluye con la fecha en que conoció su evaluación y la firma.

Instrumento

Entrevista dirigida al departamento de capacitación

La entrevista está dirigida especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas; es una entrevista individual especializada, la misma consta de dos declaraciones cuya finalidad es conocer los problemas que han tenido una mejoría en la capacitación, y la forma en que está organizada la capacitación en la empresa; se califica de forma cualitativa.

**Cuestionario de Evaluación de Desempeño:**

La cual cuenta con instrucciones orales, fue diseñado para que el presente estudio se califique la puntualidad, responsabilidad, conocimiento del puesto, orden, colaboración, cumplimiento de objetivos, organización en el trabajo, iniciativa de los cuadros.

**Resultados evaluativos de cuadros y sus reservas**

El análisis de los resultados evaluativos de los cuadros tiene como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación en los tres últimos años permitiendo estar al tanto de cómo se manifiestan, de manera general, los resultados cualitativos de su desempeño. Se puede definir un tiempo de análisis según sean los intereses de la investigación. El estudio se puede realizar mediante la revisión de su expediente y se pueden relacionar con el clima laboral y con los indicadores económicos de la organización, en la misma se han considerado tres criterios de evaluación que da la organización: bien, regular y mal. Se puede mostrar en una tabla el comportamiento de las evaluaciones de los cuadros y sus reservas, lo cual permite saber la tendencia de los resultados cualitativos de los mismos.

**Conclusiones**

- Se pudo determinar que el hotel utiliza modelo de certificado de evaluación del cuadro.

- El análisis para la evaluación del desempeño de cuadros contribuyó a identificar las necesidades de mejoras así como tomar medidas para elevar el patrón de comportamiento.

**Referencias bibliográficas**

Vidal Ledo MJ. Che Guevara. (2017). El cuadro, columna vertebral de la revolución. INFODIR [Internet].[Citado 11 Sep. 2019];Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/82>

Pena. I.G (2020).Como hacer la evaluación del desempeño laboral. Caso de un hotel en Cuba. Recuperado http//:www.gestiopolis.mhtml.

Valdés. M. P (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los cuadros. Habana. Cuba.

Consejo de Estado de la República de Cuba, Comité Ejecutivo. (2017).Metodología del proceso de evaluación de los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana. Cuba.

Obregón. M.M, Alonso de la Torres. (2014). Evaluación de impacto en la capacitación. IFODIR; 18:96-111.

Herrera. P.L, López. M.R. (2021). El turismo y la gestión de la calidad y sus costos.vol.15 no.2. La Habana. Cuba.

Pereda, S.; F. Berrocal, et al. (2010). "Gestión de Recursos Humanos por

Competencias y Gestión del Conocimiento" Dirección y Organización, vol. 5, no. 28,

ISSN 2171-6323.

Modelo, E. L., & Por, D. E. G. (2008). El modelo de gestión por competencias y La

Evaluación del Desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos.