

Título: Procedimiento para la Evaluación del desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros.

Title: Procedures for the evaluation of the acting through specific indicators in hotel processes.

Autoras:

MSc. Yanet Alemán Ferro. Centro Universitario Municipal Calimete.

MSc. Azucena González Verde. Dpto. Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas.
azucena.gonzalez@umcc.cu.

Título: Procedimiento para la Evaluación del desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros.

Title: Procedures for the evaluation of the acting through specific indicators in hotel processes.

Resumen

La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores del sector del turismo es de particular importancia en los resultados de cada entidad: esta necesita conocer cómo se desempeña el personal, qué metas han alcanzado, cómo crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos; por lo que es de vital importancia conocer la satisfacción del trabajador con la labor que realiza para que de esta forma se logren resultados óptimos.

Son pocos los estudios realizados en Cuba que infieren sobre procedimientos para la evaluación del desempeño del trabajador en el sector hotelero, por eso mediante este artículo se pretende mostrar una secuencia lógica y ordenada de las etapas, fases y pasos de los elementos a tener en cuenta para el desarrollo de esta actividad.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, procedimiento, turismo.

Abstract

The evaluation of the acting applied the workers of the sector of the tourism is of particular importance in the results of each entity: it needs to know how the personnel acts, what goals they have reached, how their knowledge, his exemplariness and the acquired values grow; for what is of vital importance to know the worker's satisfaction with the work that he carries out so that this way good results are achieved.

They are few the studies carried out for that reason in Cuba that infer on procedures for the evaluation of the worker's acting in the hotel sector, by means of this article are sought to show a logical sequence and ordinate of the stages, phases and steps of the elements to keep in mind for the development of this activity.

Key words: Performance appraisal, procedure, tourism.

Introducción

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización. Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos. Éstos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad. [1]

Son pocos los estudios realizados en Cuba que infieren sobre procedimientos para la evaluación del desempeño del trabajador en el sector hotelero. Los que existen coinciden en proponer ítems generales a seguir según el lugar donde realizan el estudio para evaluar al trabajador¹. Otros dentro de los sistemas automatizados de gestión de los recursos humanos incluyen la remuneración según el desempeño.²

La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores del sector del turismo es de particular importancia en los resultados de cada entidad: esta necesita conocer cómo se desempeña el personal, qué metas han alcanzado, cómo crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores adquiridos; por lo que es de vital importancia conocer la satisfacción del trabajador con la labor que realiza para que de esta forma se logren óptimos resultados. Dicha evaluación está basada en la Resolución 71/2007 del MINTUR [2] la cual no prevé la posibilidad de incorporar indicadores específicos a su modelo en

¹ / Zamora, Digna, en un trabajo realizado en Hoteles de la cadena Sandals Resort propone 8 competencias que deben ser evaluadas en el desempeño del trabajador.

² / Dr. Varela, Noel, propone un sistema automatizado para evaluar el desempeño en el sector hotelero basado también en indicadores generales y específicos que evalúa cualitativamente al trabajador.

correspondencia con las funciones y actividades de cada puesto de trabajo, además de que se percibe redundancia o reiteración entre los que se evalúan y mucho formalismo en el procedimiento.

La mayoría de los hoteles del polo turístico de Varadero cuentan con un modelo de Evaluación del Desempeño con indicadores generales, lo cual no se ajusta en su totalidad a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, por lo que se hace necesario diseñar una nueva metodología que cumpla las expectativas previstas, es decir, que permita evaluar el desempeño a partir de indicadores específicos para cada área o puesto de trabajo, contribuyendo a la Gestión Integrada del Capital Humano basado en el enfoque de las **NC 3001/07 [3] y 3002/07 [4]**.

El presente trabajo tiene como objetivo brindar un procedimiento para la evaluación del desempeño laboral con indicadores específicos a las entidades hoteleras.

Métodos

En el estudio se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como procesos de análisis y síntesis, inducción y deducción, de lo general a lo particular, método de expertos, método de coeficiente *Kendall* y método *Delphi*, así como el análisis de las fuentes bibliográficas utilizadas, observación científica, la encuesta, la entrevista y diversos programas informáticos como *Microsoft Excel* 2007 y el SPSS 15.0 versión en Español los cuales fueron válidos para la realización del procedimiento, los mismos aparecen en cada una de las fases y pasos donde son utilizadas.

Resultados

Procedimiento metodológico para la evaluación del desempeño

En la **figura 1** se muestra la estructura del procedimiento metodológico para la Evaluación del Desempeño; el cual consta de 4 etapas, 2 fases y 23 pasos, que se describen a continuación.

Etapas I: Determinar principios y objetivos de la Evaluación del Desempeño

En esta primera etapa se definirán los objetivos (**Paso 1**) y principios (**Paso 2**) sobre los cuales se fundamenta el proceso Evaluación del Desempeño, para ello deberá realizarse una revisión de lo que plantean las normas (**NC 3001 [3] y 3002 [4] de 2007**) y resoluciones vigentes (**21/07 [5] y 71/07 [2]**) en el país referente al tema, y determinar así cuáles de ellos se ajustan más a las características técnico-organizativas de la entidad.

Etapas II: Desarrollo

Esta etapa está compuesta por dos fases fundamentales que constituyen la parte más importante de dicho procedimiento; la primera planificación que va desde la selección del puesto de trabajo a evaluar hasta el modelo de evaluación a utilizar, y una segunda: elaboración del reglamento con todos los elementos que lo componen y que se detallarán adelante.

Fase I: Planificación

En esta fase se seleccionan los puestos de trabajo a evaluar de acuerdo al proceso elegido para ello; se definen los objetivos del área; se determinan los métodos y las técnicas a emplear, así como los compañeros que cumplen con los requisitos para integrar el comité de expertos, para posteriormente

determinar los indicadores generales y específicos de los puestos estudiados, seleccionar la calificación a obtener y proponer el modelo a utilizar.

Paso 1: Selección de los procesos y puestos de trabajos asociados a evaluar

La organización deberá decidir de acuerdo a sus prioridades el área, proceso y puesto (s) a evaluar; debiendo priorizarse los procesos claves.

Paso 2: Definición de los objetivos del área

En este paso se definirán los objetivos sobre los cuales se fundamenta el proceso seleccionado en la entidad objeto de estudio. Para esto se debe tener en cuenta misión, visión, valores y objetivos estratégicos a todos los niveles, los cuales deben estar ya definidos por el colectivo de dirección y los grupos de expertos.

Paso 3: Definición de los métodos y las técnicas a emplear

En este paso se propone utilizar: el método de selección de expertos, método Delphi y Kendall, método 360⁰, autoevaluación y escalas gráficas; así como las técnicas de trabajo grupal, revisión documental, observación científica y tormenta de ideas, entre otros. [6]

Paso 4: Selección del comité de expertos

Serán previamente evaluados para certificar que son realmente expertos; a través del método de expertos.³

Paso 5: Determinar los indicadores generales y específicos

En el proceso de determinación de los indicadores generales y específicos a medir en la evaluación del desempeño es necesaria la participación de especialistas de diferentes hoteles dentro de la cadenas los cuales, mediante la tormenta de ideas, y después de haber revisado documentos e información referente al área objeto de estudio (planificación estratégica, manuales de proceso, normas y procedimientos, análisis y diseño de los puestos de trabajo, entre otros) deciden mediante un consenso seleccionar los indicadores que más se ajusten a las características propias de los puestos seleccionados. Mediante el método Delphi, se determinan los indicadores de mayor trascendencia; luego se pasa a aplicar el método del coeficiente de Kendall, para priorizar los criterios del grupo de expertos con conocimientos de los indicadores sometidos al estudio, de manera que cada integrante del panel realice ponderaciones según el orden de importancia que cada cual entienda de acuerdo con su criterio propio.

Paso 6: Definir el Modelo de Evaluación del Desempeño

Los modelos de evaluación se elaboran a partir de los indicadores generales y específicos determinados para cada puesto de trabajo seleccionado, teniendo en cuenta los métodos más convenientes en cada caso. El Modelo además de señalar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador con el objetivo de ayudarlo en el desarrollo de sus habilidades, sirve de base para la proyección de los jefes y su vinculación con los objetivos de la entidad, los de cada área y puesto de trabajo en particular.

³ Oñate Ramos, 1988.Citado por: Frías Jiménez, Dr. C. Roberto. 2005. Diseño y validación de un Modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Matanzas. 90 h. Tesis en opción al título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos."Centro de Estudios de Turismo.

Fase II: Elaboración del Reglamento para la Evaluación del Desempeño

Según lo planteado por el **Decreto 281/07 [7]** en su artículo 462 y 463 respectivamente, cada empresa u organización superior de dirección, elaborará, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente a ese nivel, el reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores, el cual tendrá en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes: la definición de los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, los cuales estarán diferenciados según las características de la labor que realiza cada trabajador y los objetivos establecidos para su área de trabajo; la periodicidad que tendrá la evaluación; las evaluaciones parciales deberán archivar-se por el jefe del trabajador que realiza la evaluación y la del año se archivará en el expediente laboral del trabajador, la cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío a cursos; las personas facultadas para ejecutar la evaluación (jefe del trabajador) y que se definan las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación de los trabajadores, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.

Paso 1: Requisitos de la Evaluación del Desempeño

Deberán establecerse los requisitos sobre los cuales se fundamenta el proceso Evaluación del Desempeño, para ello deberá realizarse una revisión de lo que plantean las normas y resoluciones vigentes en el país referente al tema, y determinar así cuáles de ellos se ajustan más a las características técnico-organizativas de la organización.

Paso 2: Indicadores generales y específicos

Serán los determinados en el **Paso 5** de la **Fase I, Etapa I** del procedimiento.

Paso 3: Responsabilidades

Según lo que plantea el Artículo 460, del **Decreto No. 281 [7]** del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la evaluación del desempeño se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos dirigentes, considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país.

Nota: La Evaluación del Desempeño será responsabilidad del jefe inmediato superior del evaluado, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas (el propio trabajador, sus colaboradores, y clientes, entre otros).

Paso 4: Periodicidad de la evaluación

En este paso quedará establecido cada que tiempo deberán realizarse las Evaluaciones del Desempeño, lo cual dependerá de las características técnico-organizativas de la organización.

Paso 5: Encargado de archivar la evaluación mensual, trimestral y anual

Según lo que plantea el Artículo 463, del **Decreto No. 281 [7]** del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, las evaluaciones del desempeño se archivarán por los evaluadores manteniéndose para cada trabajador el historial de los cortes trimestrales y de las mensuales no menos de las correspondientes a los meses del año en curso, la evaluación anual será archivada por el Departamento de RRHH.

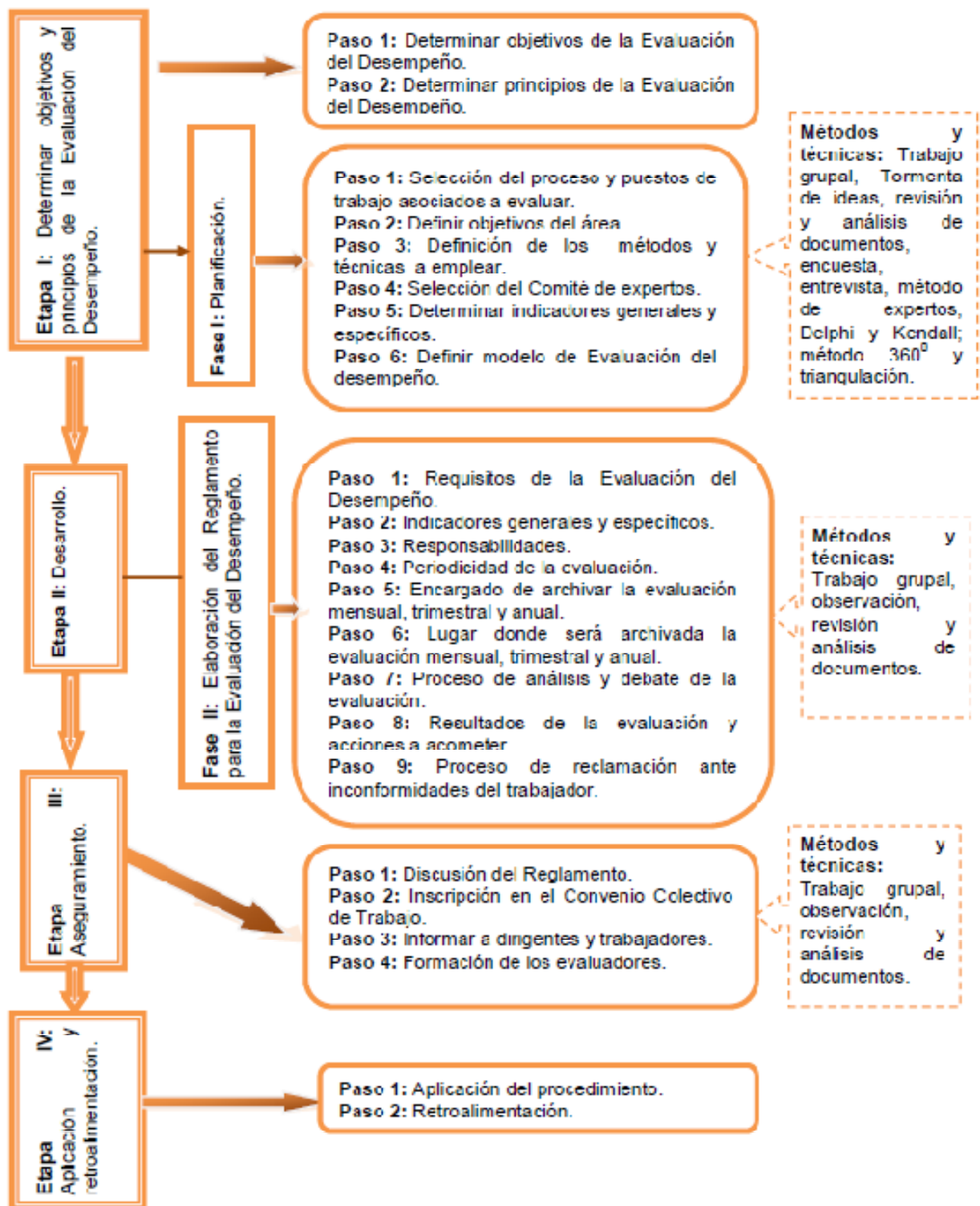


Figura 1: Procedimiento para la Evaluación del Desempeño a través de Indicadores específicos.
Fuente: elaboración propia.

Paso 6: Lugar donde será archivada la Evaluación mensual, trimestral y anual

Teniendo en cuenta lo que plantea el Artículo 463, del **Decreto No. 281 [7]** del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la evaluación del año se archivará en el expediente laboral del trabajador, la cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío a cursos. Estos documentos quedarán bajo el dominio del departamento de RRHH.

Paso 7: Proceso de análisis y debate de la evaluación

En los distintos cortes evaluativos, los resultados conclusivos se discuten y analizan con el trabajador y se informa al colectivo en asamblea con los trabajadores.

Paso 8: Resultados de la evaluación y acciones a cometer

Después de llenados los Modelos de Evaluación del Desempeño, teniendo en cuenta los elementos cualitativos y cuantitativos, se obtiene la puntuación total, y se determinan las acciones a cometer de acuerdo a la evaluación obtenida.

Paso 9: Proceso de reclamación ante inconformidades del trabajador

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede establecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

- ✓ Mantener como firme el criterio del jefe que evaluó.
- ✓ Solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada.
- ✓ Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

El jefe inmediato superior tendrá un período de 15 días hábiles para tomar la decisión. De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la empresa quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel, tomará la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación. La decisión del director general de la empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

Etapas III: Aseguramiento

En esta etapa se procederá a la inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la formación de los evaluadores.

Paso 1: Discusión del Reglamento

El Reglamento se discutirá primeramente con el Consejo de Dirección y se llevará a cada sección sindical implicada para su aprobación.

Paso 2: Inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo

Después de discutido y aprobado el Reglamento para la Evaluación del Desempeño deberá ser inscripto en el Convenio Colectivo de Trabajo y de obligatorio cumplimiento.

Paso 3: Informar a dirigentes y trabajadores

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño, así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso. [4]

Paso 4: Formación de los evaluadores

Según **NC 3002: 2007 [4]**, epígrafe 4.5, la alta dirección deberá analizar y discutir el plan de formación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores seleccionados (para funcionar como evaluadores), aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo. Inicialmente deberá realizarse el diagnóstico o determinación de las necesidades de formación, ya que es el elemento fundamental a tener en cuenta por la dirección de la organización para elaborar el plan individual de formación y desarrollo del evaluador. Para ello deben implementarse las siguientes acciones: (a) elaboración de un programa de formación que permita a los evaluadores dominar y aplicar el sistema; (b) establecimiento de estándares consensuados entre los evaluadores, lo que se traduce en que los diferentes jefes evalúen con igual nivel de exigencia a sus trabajadores y; (c) muchas de las veces los evaluadores no son precisamente expertos en la materia, cargo o funciones que están evaluando. A falta de tal cultura, las personas y las organizaciones no están preparadas para realizar autoevaluaciones precisas y libres de distorsiones. Los puntos de vista de los trabajadores difícilmente coinciden con los de su superior. Los objetivos del desempeño tienden a tornarse demasiado personales y subjetivos.

Etapa IV: Aplicación y retroalimentación

Después de discutido, aprobado y notificado a los trabajadores el Reglamento de Evaluación del Desempeño que se implantará en la entidad (**Paso 1**) y sentada las bases para el logro exitoso de su aplicación, se continuará con el proceso de retroalimentación (**Paso 2**) lo cual permitirá valorar de forma continua y sistemática el buen funcionamiento del mismo, probando que realmente estos indicadores valoran el desempeño individual de cada trabajador, facilitándole al jefe y a sus subordinados la detección de los problemas y deficiencias presentes en el área de trabajo y conciliar las vías para su solución y mejora continua.

Discusión

Como solución a la problemática se propone un procedimiento para la evaluación del desempeño a partir de indicadores específicos y que tiene como finalidad mejorar el proceso en servicios claves de la hotelería, contribuyendo en su aplicación a elevar la calidad de los resultados que se esperan de cada uno de los miembros del colectivo laboral y su aporte al buen funcionamiento de la organización como parte integrante en la gestión de los servicios en las áreas implicadas. Dicho procedimiento está basado en la metodología, esquema y sistemas que se han publicado sobre la Evaluación del Desempeño en el sistema empresarial cubano.

Conclusiones

1. La evaluación del desempeño constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación, entre otros.
2. Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.
3. El procedimiento planteado constituye una guía para un mejor desarrollo de esta actividad en las entidades hoteleras al proponer indicadores específicos para cada puesto de trabajo en correspondencia con el papel que juegan en los diferentes procesos.

Bibliografía

- 1 HERNÁNDEZ, M. Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud. 2009. [en línea]. [Consulta: Julio 2012]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/indic-evaluacion/indic-evaluacion.shtml>.
- 2 CUBA. Ministerio del Turismo. Resolución No. 71/2007: Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo. Cuba.
- 3 CUBA. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1^{ra}. ed. Ciudad de La Habana. Cuba. p.13-14.
- 4 CUBA. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. Ciudad de La Habana. Cuba. p. 33-35.
- 5 CUBA. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 21/2007: La Evaluación del desempeño del trabajador, Ciudad de La Habana Cuba. 6 p.
- 6 CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 3 ed. La Habana: Ed. Academia: Félix Valera, 2010. p. 386- 402. ISBN 978-959-07-1340-8.
- 7 COMITÉ Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. p. 95, 153, 206-207 y 240. [en línea]. [Consulta: noviembre 2012]. Disponible en: http://www.gacetaoficial.cu/html/pdf/GO_X_041_2007.pdf.
- 8 CUBA. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana. Cuba. 27 p.

Recibido: 6-2-13

Aceptado: 22-2-13