

Perfeccionamiento del proceso de evaluación del desempeño, en el Hotel Vueltabajo de la Cadena Islazul

Improvement of the performance evaluation process, at the Hotel Islazul Vueltabajo

Hanoy Miranda Camejo¹
Elio Antonio Govea Rodríguez²

¹Especialista en Gestión Hotelera. Profesor Instructor del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Universidad de Pinar del Río. Cuba.
E-mail: hanoy.miranda@upr.edu.cu

²Profesor Asistente del Ministerio de Educación Superior.
E-mail:

MARDELTUR 2019 - VI Taller Internacional de Gestión de Marketing

Resumen

El presente trabajo se realizó en el Hotel Vueltabajo, con sita en Calle Martí, #103, esquina a Rafael Morales, Instalación insignia de la Ruta del Tabaco.

Atendiendo a la importancia que reviste la evaluación del desempeño en los procesos de gestión para la consecución de los objetivos empresariales se decidió abordar esta problemática con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento del proceso de evaluación del desempeño a partir del manejo de los perfiles de cargo por competencias en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo. Lo anterior dado el ineficaz e inefectivo proceso de evaluación del desempeño en dicha Área de trabajo, quedando esto último, como problema a resolver mediante el presente trabajo.

Para cumplimentar el objetivo planteado se consultaron una serie de referentes teóricos y documentos normativos relativos a la evaluación del desempeño, se diagnosticó el proceso de evaluación del desempeño en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo y se concibió un instrumento de evaluación del desempeño que sistematiza los documentos oficiales de los perfiles de cargos por competencias existentes en la Empresa Islazul, con los referentes teóricos consultados.

Como resultado fundamental obtenido está el modelo de evaluación de desempeño de acuerdo a las competencias declaradas en su perfil de cargos.

Para la consecución de la información necesaria en cada etapa de este trabajo se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas que entre los más importantes se relacionan los siguientes: búsqueda bibliográfica, observación directa y continua, aplicación de encuestas y entrevistas.

.

Palabras clave: Recursos Humanos, competencias laborales, Evaluación del desempeño

Abstract

The present work was carried out in the Hotel Vueltabajo, located at Calle Martí, # 103, corner of Rafael Morales, Flagship Facility of the Tobacco Route.

Considering the importance of evaluating performance in the management processes for the achievement of business objectives, it was decided to address this problem with the aim of contributing to the improvement of the performance evaluation process based on the management of the charge profiles by competitions in the Food and Beverage Area of Hotel Vueltabajo. The above given the ineffective and ineffective process of evaluation of performance in said work area, the latter remaining as a problem to be solved through the present work.

To complete the stated objective, a series of theoretical references and normative documents related to performance evaluation were consulted, the performance evaluation process was diagnosed in the Food and Beverage Area of Hotel Vueltabajo and a performance evaluation instrument was designed. systematizes the official documents of the job profiles for existing competencies in the Islazul Company, with the theoretical references consulted.

The fundamental result obtained is the performance evaluation model according to the competencies declared in the job profile.

In order to obtain the necessary information in each stage of this work, a set of methods and techniques were used, among which the following are most relevant: bibliographic search, direct and continuous observation, application of surveys and interviews.

Keywords: *Human resources, labor competencies, performance evaluation*

Introducción

Uno de los rubros de la economía cubana es el Turismo, por las condiciones sociales, naturales y geopolíticas del país. Esta condición obliga a las empresas turísticas a perfeccionar cada más vez sus servicios para mantenerse en la preferencia de los clientes potenciales y de hecho, pues las otras ramas de la economía no mucho pueden hacer en las condiciones en que se desenvuelve la economía cubana en el contexto internacional, que condiciona de manera significativa el contexto nacional.

En la venta de productos turísticos y la consecuente prestación de servicios juegan un rol determinante, en el logro de la eficacia, la calidad de los recursos humanos con que cuenta el sector para tales fines, de frente al cliente.

Este personal debe ser entrenado para satisfacer las necesidades de los clientes y en su desempeño está la mayor reserva en la eficiencia que, en lo relativo a competitividad, puede explotar hoy la gestión del sector que desde hace varios años ha sido una locomotora de la Economía Cubana.

Por fundamentarse este sector, esencialmente, en la prestación de servicios y ser estos últimos prestados de frente al cliente por los diferentes profesionales, es que cobra una vital importancia que cada trabajador sea seleccionado a partir de las capacidades demostradas para lograr el necesario éxito en su desempeño: satisfacer al cliente.

Por lo anterior, el proceso de selección y captación de personal debe estar basado en un conjunto de presupuestos de desempeño que permitan posteriormente ocupar al trabajador en labores que será capaz de desempeñar eficientemente y que de esto deje constancia un adecuado proceso de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la actividad administrativa que permite proyectar a cada trabajador y al colectivo laboral, en general, hacia el estado deseado de desempeño de la entidad. La misma debe ser beneficiosa para la administración y para el trabajador y debe concebirse como un mecanismo de educación de las fuerzas laborales.

Actualmente, y desde hace algunos años, la evaluación del desempeño se ha enfocado sistémicamente con el proceso de captación y ocupación del personal, basado en los perfiles de cargos por competencias. No obstante, son muy pocas las entidades que tienen este proceso adecuadamente concebido e implementado.

Es el caso de la entidad objeto de estudio, Hotel Vueltabajo, de la Empresa Islazul Pinar del Río, las acciones exploratorias para definir el problema a resolver con el presente trabajo detectaron algunas insuficiencias en el proceso de ocupación y evaluación del desempeño de los trabajadores del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo, no guardando estrecha coherencia los modelos de evaluación utilizados en el proceso de evaluación con los perfiles de cargos por competencia.

En este marco general se definió el siguiente **problema**: ¿Cómo contribuir a la mejora del proceso de evaluación del desempeño en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo?

El **objetivo general** planteado en consecuencia es contribuir al perfeccionamiento del proceso de evaluación del desempeño a partir del manejo de los perfiles de cargo por competencias en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo.

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. (Lima, 2001).

Es el proceso de determinar de forma objetiva y sistemática, el rendimiento, los resultados y las conductas de los trabajadores en la consecución de los objetivos del período a evaluar. Es un instrumento que tiene como función esencial estimar el rendimiento global del evaluado, su realización eficaz, garantiza beneficios efectivos para el evaluador, el evaluado y la organización. (Sánchez Augier, 2007)

Existen enfoques diferentes para la evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización, los cuales reciben diferentes denominaciones, tales como: "Evaluación de los empleados", "Evaluación del desempeño", "Evaluación de la eficiencia funcional", "Informe de progreso", "Evaluación del mérito", entre otras.

Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (García, 2001)

En el proceso administrativo la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección ineludible. Ella colabora en la determinación y puesta en práctica de una política adecuada a las necesidades de la empresa, haciendo factible localizar e identificar los problemas de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de supervisión del Recurso Humano, de motivación, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente y debe

permitir la retroalimentación de la constitución de las estrategias, de tal modo que facilite el ajuste de aquellas que no se implanten con efectividad.

La evaluación del desempeño tiene como objetivos fundamentales:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno desarrollo en el trabajo.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso estratégico para la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, en dependencia de la administración y la estrategia empresarial.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.
- Proporcionar una retroalimentación adecuada al trabajador, a través de la comunicación efectiva.
- Ofrecer compensaciones, promociones y reconocimientos con mayor justicia, lo cual incide en el clima laboral.

El concepto de competencias laborales surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo.

La Organización Internacional del Trabajo, se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT, 1976)

El Doctor Armando Cuesta, prefiere conservar la idea inicial de Mc Clelland y Boyatzis imprimiéndole un sello propio en una versión más históricamente contextualizada, definiéndolas como: “características subyacentes a las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”. (Cuesta, 2017)

Perfil de competencias es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales (NC 3000:2007, 2007)

Un diseño de un perfil de competencia laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra. (Díaz, 2004)

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades. (Cuesta, 2017)

“Los perfiles de cargo por competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta, 2015).

Metodología

Según la Dirección del Hotel, la evaluación del desempeño le permite contar con la información necesaria para decidir sobre la permanencia, promoción y democión en el empleo, estimulación, así como las necesidades de capacitación profesional de todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales. Los trabajadores del hotel son evaluados mensualmente por el jefe inmediato superior mediante un modelo elaborado por la Dirección de Recursos Humanos para los diferentes cargos. En el caso de esta investigación sería el Jefe de Alimentos y Bebidas el responsable de evaluar a los 2 Capitanes de Servicios Gastronómicos en Instalaciones Turísticas, 4 Dependientes de Servicios Gastronómicos, 1 Cocinero A (Jefe de Brigada), 2 Cocineros B y 1 Auxiliar General de Cocina que tiene a su mando. El resultado de la evaluación del desempeño de los trabajadores depende de la puntuación otorgada a cada uno de los indicadores que se deben cumplir. Las causas que originan alguna evaluación negativa en uno o más indicadores son señaladas por escrito en la propia evaluación.

Para el diagnóstico de la evaluación del desempeño se utilizaron varias técnicas:

- Observación directa y continua
- Entrevista
- Encuesta

Resultados y discusión

La guía de observación, las entrevistas realizadas al Jefe de Recursos Humanos, al Jefe de Alimentos y Bebidas y al Jefe de Operaciones así como las encuestas

aplicadas a los trabajadores del área, identificaron las irregularidades presentes en el proceso de evaluación del desempeño en el área de Alimentos y Bebidas, objeto de estudio, arrojando los resultados siguientes:

- Se evalúa a todos los trabajadores del área, aunque no se hace con la rigurosidad y la consiguiente efectividad necesaria.
- El modelo de evaluación del desempeño utilizado no refleja la información exhaustivamente necesaria.
- Los indicadores utilizados en el modelo son muy generales y no contemplan las especificidades propias de los puestos de trabajo en el área de Alimentos y Bebidas.
- Para la evaluación del desempeño no se cumple la disciplina tecnológica necesaria, realizándose como un trámite formal, en ocasiones sin previa consulta con el evaluado y en otros casos no se realiza.
- El evaluador no se prepara previamente, de modo que se garantice la calidad del proceso.
- Los evaluados no dominan los indicadores de evaluación a tener en cuenta a la hora de la autoevaluación.
- Los evaluados no le dan importancia al proceso de evaluación del desempeño, pues en el mismo no se tiene en cuenta la mejora de la calidad de los servicios, en el salario, ni en el desarrollo del evaluado.
- La evaluación no se realiza teniendo en cuenta las competencias de los evaluados.
- Los jefes de áreas conocen con exactitud los indicadores que establece la evaluación del desempeño vigente, sin embargo, estos indicadores contenidos en el modelo de evaluación del anexo 10, no permiten evaluar las competencias que rigen el desempeño del trabajador.
- El proceso de evaluación a partir de la autoevaluación del trabajador queda reducido a un proceso formal y rígido que en nada cumple con los enfoques de evaluación por competencias.

- Se evidencia en los controles del proceso falta de conocimiento por parte del trabajador de los puntos por los que deben realizar la evaluación.
- Los propios trabajadores no dominan ni en forma ni en contenido el proceso de evaluación como resultado de la poca importancia que le confieren a este proceso.
- La evaluación del desempeño no se emplea como herramienta para lo que fue concebida y de ahí la ineficacia del proceso.
- El proceso de evaluación actual no genera ningún impacto en la mejora de la calidad de los servicios, ni en el salario, ni en el desarrollo del trabajador.
- El evaluado refleja en la autoevaluación las dificultades consientes que ha tenido con su desempeño en el período a evaluar.
- El evaluador no tiene control sistemático de sus subordinados y no le da importancia de su retroalimentación oportuna y al consiguiente y necesario seguimiento de las insuficiencias señaladas.
- Ni el evaluador, ni el evaluado ven esta herramienta como elemento motivador con la mejora continua del desempeño, más allá del impacto económico de la estimulación.
- Los trabajadores no dominan sus funciones, evaluándoseles únicamente por la cantidad y calidad del trabajo.
- Los trabajadores no tienen pleno conocimiento de lo que establece el código del trabajo respecto al proceso de evaluación del desempeño.

El análisis del procedimiento actual para la evaluación del desempeño en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Vueltabajo, que se encuentra en el anexo 14, y del proceso en sí, evidenció un conjunto de irregularidades e insuficiencias, que refuerzan la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación específico para la evaluación del desempeño de cada cargo ocupacional en el área objeto de estudio, fundamentado en el perfil de cargo por competencias.

Lo anterior, induce a que el análisis del proceso de evaluación, que en el presente trabajo se pretende realizar, trascienda al análisis del instrumento fundamental para el proceso de selección, contratación, ocupación y su efectiva instrumentación en el proceso de evaluación del trabajador: Perfil de Cargo por Competencias.

El aporte práctico-metodológico lo constituye el análisis del procedimiento anterior para la evaluación del desempeño, en el Hotel Vueltabajo, y del proceso en sí, y que evidenció un conjunto de irregularidades e insuficiencias, que reforzaron la necesidad de diseñar un instrumento de evaluación específico para la evaluación del desempeño de cada cargo ocupacional en el área objeto de estudio, fundamentado en el perfil de cargo por competencias. Lo anterior, induce a que el análisis del proceso de evaluación, que en el presente trabajo se realizó, trascienda al análisis del instrumento fundamental para el proceso de selección, contratación, ocupación y su efectiva instrumentación en el proceso de evaluación del trabajador: Perfil de Cargo por Competencias.

Se realizó una comparación de estructura y contenidos de los perfiles de cargos por competencia de los existentes en el Hotel Vueltabajo, con los de la metodología especializada en estos casos. Adecuando y diseñando una estructura de contenidos acorde con la literatura especializada, de modo que se puedan adaptar los perfiles disponibles anteriores, con los prescritos logrando una adecuada complementación.

El resultado del trabajo con los perfiles de cargos por competencia se hizo con el objetivo de poder realizar una propuesta de perfeccionamiento del proceso de evaluación y con estos resultados, se confeccionó una propuesta de modelo de evaluación del desempeño en correspondencia a los perfiles de cargos por competencia y realizando las adecuaciones necesarias para que en su estructura y contenidos armonice con el perfil de cargos propuesto. Demostrando la viabilidad de este instrumento y constatando así, que los instrumentos de evaluación del desempeño, así como el proceso para la realización de la misma tienen que guardar estrecha coherencia con el perfil de cargos por competencias a partir del cual se capta y ocupa al trabajador.

Entre los principales elementos que sugieren un carácter nuevo o mejorado al resultado que se obtiene se encuentran:

- Mayor dominio por los jefes y los trabajadores de las áreas sobre las competencias laborales de cada puesto y los puntos fuertes y débiles de la conducta de los trabajadores.
- Perfeccionamiento de la comunicación entre los jefes y trabajadores del área.
- Mayor conocimiento por parte de los jefes de los aspectos a evaluar a cada trabajador.
- Proyección de los planes de capacitación con mayor objetividad y precisión derivados de la evaluación del desempeño y de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje.
- Evaluaciones mucho más integrales y con objetivos bien definidos.

Conclusiones

1. En el Hotel Vueltabajo es ineficaz e inefectivo el proceso de evaluación del desempeño.
2. En el proceso de evaluación del desempeño no se sistematiza el modelo de evaluación del desempeño con perfil de cargo por competencias.
3. El modelo de evaluación del desempeño no está diseñado de modo que pueda constituir una herramienta eficaz del proceso de evaluación.
4. La Empresa Islazul dispone de perfiles de cargos por competencias de todos sus cargos ocupacionales, pero estos quedan solo como documentos formales a disposición de inspecciones y otros tipos de controles relativas a sus funciones dentro del sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
5. La propuesta de perfil de cargos por competencias realizada para el cargo de Dependiente de Servicios Gastronómicos contribuye el perfeccionamiento de la gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Islazul.
6. La propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño constituye una herramienta que logra sistematizar el proceso de evaluación del desempeño con

el Perfil de Cargos por Competencias del cargo Dependiente de Servicios Gastronómicos.

Recomendaciones

1. Implementar los perfiles de cargos por competencias disponibles en la Empresa Islazul en el proceso de evaluación del desempeño de sus trabajadores.
2. Sistematizar el modelo de evaluación del desempeño con los perfiles de cargos por competencias de la Empresa Islazul.
3. Generalizar los resultados de este trabajo a todos los cargos de la Empresa Islazul.

Bibliografía

1. Acerenza, M. Á. (2003). Gestión de Marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. pag 4.
2. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager. New York: Ed. John Wiley & Sons.
3. Castro Isidor, J. L. (2000). Curso integral de Recursos Humanos: Programa de Cooperación México-Cuba., (pág. 188). Ciudad de La Habana.
4. Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc-Graw Hill.
5. Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
6. Cuesta, A. (2001). Gestión de Competencias. La Habana: Edición Academia.
7. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Academia.
8. Díaz, M. (2004). "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología" . Tesis de Doctorado, en opción del grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas. La Habana: Ed.

Universidad de la Habana.

9. Gallego. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Editorial Mc-Gran Hill.
10. García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista Proyecciones Año 2 Número 9 Febrero-Marzo.
11. Harper y Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
12. J. A. (2009). Tesis de Maestría de RRHH.
13. J.C. Cubeiro y Fernández González. (1998). Competencias 4.0. Capital Humano N. 11, 48-50.
14. Lao, C. (2001). Gestión integral de los Recursos Humanos en el Sector de Turismo en Cuba. Tesis de Doctorado.
15. Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
16. Lima, S. (2001). Universidad de Portugal.
17. Mertens, L. (Enero de 1996). Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo: CENTIRFOR/OIT.
18. NC 3000:2007. (2007). Norma Cubana NC 3000:2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano-Implementación. La Habana: Ed. Oficina Nacional de Normalización(NC).
19. OIT. (1976). Introducción al estudio del trabajo. Ginebra: Editorial Oficina Internacional del Trabajo.
20. Operaciones y procesos hoteleros. Gestión del alojamiento. (2000).
21. Sánchez Augier, L. (2007). Tecnología para el desarrollo de la evaluación del desempeño basada en competencias en entidades hoteleras. Holguín: Universidad de Holguín.

22. Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH". (1996). Revista Factores Humanos No.10.
23. Vega, A. (2001). Conferencia sistema de gestión de los recursos humanos en el sector del turismo. La Habana: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.