



Universitat
de les Illes Balears

Diseño de Proyecto de Evaluación del Rendimiento por
Competencias, para Equipos de Trabajo del Sector
Hotelero.

Mindraguiz González Gómez

Memoria del Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión de los Recursos Humanos, Intervención
Psicológica y Pedagógica. (Especialidad/Itinerario: Dirección de Equipos de
Trabajo)

de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curso Académico 2015-2016

Fecha: 22 de junio del 2016

Nombre Tutor del Trabajo: M^a Carmen Ramis Palmer.

Agradecimientos:

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a mi tutora, M^a Carmen Ramis Palmer, por toda la orientación y ayuda prestada en la elaboración de este trabajo. También deseo dar las gracias a M^a Esther Garcia Buades por su atención, confianza y por compartir la ilusión de hacerme participe de este proceso.

La realización del presente trabajo no hubiera podido realizarse sin la trasmisión de los conocimientos brindados por el claustro de profesores, que han participado en esta edición, a los que les quiero dar las gracias por ello.

Agradecer a mi equipo de trabajo “Los molones”, por tantos buenos momentos que pasamos juntos en la realización de trabajos de las diferentes asignaturas y los que me hicieron revivir especiales recuerdos de mi etapa universitaria. Gracias amigos.

Una mención especial a mis hijas, que fueron fruto de mi inspiración y a las que he querido mostrar lo que se alcanza con ilusión y tenacidad, también a mi querido padre por ser el mentor más grande que se puede tener y quien apoya todos mis anhelos.

Y a ti cariño, por respetar durante todo este tiempo mis largas horas de ausencia, en las que asumiste el rol de los dos en todo nuestro maravilloso mundo: nuestro hogar.

.

DISEÑO DE PROYECTO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS, PARA EQUIPOS DE TRABAJO DEL SECTOR HOTELERO.

Contenido	Pág.
1. Justificación.....	1
1.1 Estado de la Cuestión.....	5
1.2 Objetivos.....	7
2. Los Recursos Humanos en la Hostelería. Cuestiones estratégicas.....	8
2.1 Los objetivos de la Organización Hotelera.	14
3. Evaluación del Desempeño.	17
3.1 Importancia y Revisión Teórica.....	18
3.2 Técnicas y Procedimientos.	20
3.3 Elementos necesarios de la Evaluación del Desempeño.....	23
3.4 Análisis y Descripción del Puesto.	25
4. Evaluación por Competencias.....	26
4.1 Importancia y Revisión Teórica.....	27
4.2 Técnicas y Procedimientos.	32
4.3 Proceso de la Evaluación del Desempeño por Competencias.	35
4.4 Posibles Problemas de la Evaluación.....	35
5. Proyecto para la Evaluación del Desempeño por Competencias en una Empresa Hotelera.....	36
5.1 Metodología.....	40
5.2 Objetivos de la Evaluación.	46
5.3 Sujetos de la Evaluación.	47
5.4 Instrumentos de Aplicación.	48

5.5	Periodo de Evaluación.	50
5.6	Tratamiento de los Resultados de la Evaluación.	51
5.7	Comunicación de los resultados.	53
6.	Conclusiones.	54
7.	Referencias	59
8.	Bibliografía.....	59

Índice de Figuras y Tablas.

<i>Figura 1: Tasa de Empleo del Sector Turístico en Baleares en relación al Total Nacional.</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2: Crecimiento Trimestral del PIB Turístico comparado con el PIB general de la Economía Española.</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3: Impacto del Turismo en Comunidades AutónomaS y España.</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4: Departamentos de las Organizaciones Hoteleras.</i>	<i>12</i>
<i>Figura 5: Retroalimentación de la evaluación.</i>	<i>26</i>
<i>Figura 6: Metodología del Proceso de Evaluación del Rendimiento por Competencias para una Empresa Hotelera.</i>	<i>41</i>
Tabla 1: Modelos de Comportamientos.	28
Tabla 2: Comportamientos competenciales: ListaCheck list para evaluar las competencias.	32
Tabla 3: Valoración de Méritos para los trabajadores eventuales en la hostelería.	45
Tabla 4: Habilidades y Competencias.	49

1 Justificación

Las empresas, independientemente de su tipología, integran actividades de los Recursos Humanos para su gestión y desarrollo. El capital humano del que disponen constituye un factor importante dentro del quehacer corporativo. Por ejemplo, en el sector hotelero como garante de la actividad de los servicios, requiere de hombres y mujeres capacitados, motivados y comprometidos con su puesto de trabajo, capaces de realizar su labor con profesionalidad, contribuyendo de esta forma con el perfeccionamiento, y la evolución empresarial, y la entidad a su vez con el reconocimiento, formación y promoción de los trabajadores.

La evaluación del desempeño, es la herramienta utilizada por el Departamento de Recursos Humanos tanto en la administración pública como privada, para evaluar el rendimiento y el proceder de los trabajadores en su día a día. Sin embargo, este instrumento debería constituir un traje a medida para las organizaciones, siempre y cuando se ajuste a sus características propias y al objeto social, a consecuencia de que no existe un método de evaluación unidireccional que se acomode a las características de toda organización empresarial.

Cabe resaltar, que cada empresa es diferente, ya que, aun así, teniendo por igual el objeto social y la misión, difieren en la cultura, valores y/o visión, que son atributos que la hacen única. Por tanto, cualquier tipo de evaluación para apreciar a sus trabajadores, no se ajustaría a su panorama real.

En el escenario empresarial español, la administración privada no posee un mecanismo de evaluación que esté regulado por normativas jurídicas, con indicadores generales o específicos en relación a las áreas funcionales de la organización del trabajo, por ende, el procedimiento de la Evaluación del Desempeño en esta no es objeto de revisión o de actualización normativa.

Las empresas realizan el proceso en muchas ocasiones sin ajustarlo a sus condiciones reales, sin evaluar aquello que debe ser revisado y actualizado según los cambios. En situaciones reales esto no se realiza por falta de procedimientos, ya que

generalmente las organizaciones utilizan la evaluación de otras entidades, sin acotar los conceptos, ni los parámetros a medir. Pese a ello, los trabajadores son evaluados, y no siempre es alcanzada una interpretación clara de los resultados de éstos en su desempeño diario por la correspondiente evaluación.

De ahí la importancia de la visión de la organización sobre los Recursos Humanos, que guarda estrecha relación con el enfoque e importancia que se le brinda al potencial de la fuerza de trabajo humana en los procesos organizativos, con vista a alcanzar los objetivos empresariales.

Como ya se ha comentado, el sector hotelero carece de una metodología de evaluación propia, por tales motivos, este trabajo se ha enfocado en esa dirección, con la intención de propiciar al sector las directrices de Evaluación del Desempeño, en las que se refleje las particularidades y características de sus trabajadores y en el que se vinculen aspectos comunes de los integrantes del organigrama empresarial, así como aquellos puntos que deberían ser diferenciados por la propia actividad que realizan los departamentos de trabajo. Además, se enfatiza por el desarrollo de un instrumento adecuado donde se plasmen los aspectos a tener en cuenta sobre los resultados del trabajador y que éste pueda ser gratificado, reconocido por su quehacer, formado en aquellos puntos débiles detectados y/o señalados por el incumplimiento de las tareas.

Un aspecto que se considera trascendental para medir el desempeño de los trabajadores del sector hotelero, es la observación, aceptación y satisfacción que brinda su labor en el destinatario de su servicio; la consagración por un servicio profesional y de calidad, deben ser entendidas como una relación sine-qua-non para lograr que el cliente se sienta reconfortado con la atención recibida y de la cual parte la verdadera razón de ser de la propia actividad.

La actividad turística desde hace décadas, es una industria fundamental de la economía de nuestro país, y en las Islas Baleares, por ejemplo, abarca el 45,5% del Producto Interior Bruto, según los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística en el año 2015. Aspecto que sigue en evolución por el desarrollo económico-social de Europa y la fortaleza de la moneda (el euro). Todo ello provoca transformaciones

constantes en las preferencias y demandas de los clientes, lo que se evidencia en los niveles de exigencias de éstos.

Por estas razones, la estrategia empresarial debería ser analizada constantemente en este sentido, ya que no solo es importante subrayar dentro de los objetivos la satisfacción del cliente, sino también, crear un mecanismo de evaluación para los trabajadores con estos indicadores de control que permitan medir la efectividad de los mismos y en el que se involucre a los necesarios trabajadores eventuales que responden a un porcentaje importante (del 100 %) que necesita las organizaciones para desarrollarse, producto de plantillas incompleta como consecuencias de la inestabilidad de mercado.

En este sentido, el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 15. 1, inciso b, expresa:

Cuando las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos así lo exigieran, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. En tales casos, los contratos podrán tener una duración máxima de seis meses, dentro de un periodo de doce meses, contados a partir del momento en que se produzcan dichas causas. Por convenio colectivo de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior, podrá modificarse la duración máxima de estos contratos y el periodo dentro del cual se puedan realizar en atención al carácter estacional de la actividad en que dichas circunstancias se puedan producir. En tal supuesto, el periodo máximo dentro del cual se podrán realizar será de dieciocho meses, no pudiendo superar la duración del contrato las tres cuartas partes del periodo de referencia establecido ni, como máximo, doce meses.

Los trabajadores eventuales son contratados a través de un proceso de selección formal. Tal proceso generalmente no garantiza la idoneidad del trabajador en el puesto, donde el único indicador observable es el currículum presentado por éstos, así mismo, el propio trabajador tiene la posibilidad de adecuarlo según el puesto y sus propias necesidades, con el único objetivo de ser llamado.

En esta realidad, también son contratados muchos profesionales por 6 meses y como máximo por una temporada, pudiendo ser llamados en la próxima, cumplimentando así lo expresado por la normativa citada, por un máximo de 12 meses y luego dejan de tener vínculos con la organización a nivel contractual, debido a que las organizaciones utilizan estrategias de protección por la inseguridad del propio mercado.

A tales efectos, en la hostelería no siempre se encuentra a un personal cualificado, situación que afecta directamente a la satisfacción del cliente, ya que la calidad del producto se ve afectada en mayor medida por la del servicio. Los propios empresarios son los únicos que tienen la posibilidad de darle solución a este fenómeno, que afecta tan directamente la actividad y que se ve reflejado en sus balances económicos.

El negocio hotelero en España es positivo y se evidencia en la situación de crisis de la economía del país, en la cual el sector ha mantenido sus altos niveles de crecimiento, hecho que se ha demostrado en los resultados obtenidos y las previsiones de desarrollo para los próximos años.

La actividad hotelera en el 2015 alcanzó niveles elevados, influenciado por las perspectivas de crecimiento de la economía española. También le ha favorecido la situación política de otros países de destino turístico y la estabilización de la economía mundial. Otros aspectos como la bajada de los precios del petróleo, que ha beneficiado al transporte, y la estabilización de la moneda; todo ello, ha contribuido notablemente al auge y evolución de la actividad turística en general.

La crisis económica, además, ha permitido que las empresas turísticas evalúen sus estrategias de negocio y adecuen sus objetivos a corto y largo plazo con una previsión alcista de la actividad. La mala situación económica, también ha favorecido que la competencia del mercado esté más centrada en aspecto de calidad, por lo que se necesita un empleado más a fin a estos criterios.

Nuevas modalidades turísticas en el sector se han desarrollado y como resultado un marcado interés por la actividad para nuevos inversores, lo que ha favorecido el aumento de la actividad y el establecimiento de nuevos puestos de trabajo. Como elemento a resaltar de la actividad, la capacidad de generar más puestos ha conllevado

a que sea un sector que integre entre sus filas a los desempleados con difícil inserción laboral, tal es el caso, de jóvenes, mujeres y mayores de 45 años.

Cada año las empresas hoteleras revisan y analizan los resultados obtenidos desde el punto de vista económico y financiero. Es evidente que éste análisis es vital para saber el estado de sus operaciones en cuanto a gastos, ingresos y beneficios, así lo enmarca la visión y misión de la actividad mercantil, pero un elemento importante e influyente en el alcance de estos resultados, es la funcionabilidad de los trabajadores en la actividad.

La participación de los trabajadores en la confección de los objetivos y el establecimiento de las metas en su puesto de trabajo, facilita el compromiso y la implicación de estos en los planes y proyectos de los departamentos, o áreas a que pertenezcan y por ende a los de la organización.

Un equipo de trabajo proyectado con objetivos viables, con las herramientas necesarias y un clima laboral adecuado, prevalece hoy en día en las organizaciones destinadas al sector hotelero. La competitividad del mercado es exigente y las herramientas de selección de lugares de ocio y bienestar que posee el cliente, le proporciona una gran variedad de productos similares; estas razones obligan al sector a desarrollar la actividad de la mano de sus trabajadores y fomentar en ellos, que la razón fundamental de la actividad es la satisfacción del cliente.

Por tales motivos, los equipos de trabajos requieren de conocimiento, habilidades, formación continua, destrezas y compromiso para llevar a cabo con responsabilidad su labor diaria, desarrollando, así mismo, las competencias necesarias de la propia actividad con la profesionalidad requerida.

1.1 Estado de la Cuestión

Como se ha remarcado anteriormente, la Evaluación del Desempeño en la industria hotelera no siempre recoge tácitamente los aspectos de interés dentro del proceso; la falta de indicadores o patrones a la hora de emitir una valoración sobre los aspectos que lo encierran, son motivos de discrepancia de los sujetos de la evaluación. Esto pone de manifiesto que los protocolos utilizados no son adecuados, que las

valoraciones no se efectúen con el rigor cognitivo deseable o que en ellos se evidencia tendencias maliciosas.

Muchas son las formas y maneras de evaluar a los trabajadores dentro del sector de la hostelería. En ocasiones, la metodología no cumple con los requerimientos para desarrollar el proceso de evaluación, ya que como se ha señalado anteriormente, se utilizan indicadores generalizados en todas las actividades dentro de una organización, que no son expresión de la actividad específica que realiza sus integrantes derivado de las características diferenciadoras de las actividades a realizar.

Otro aspecto es la incongruencia entre los objetivos empresariales y la evaluación en sí, esta desincronización provoca desmotivación dentro de los trabajadores. La carencia de formación de los evaluadores en los métodos de evaluación ocasiona solapamiento de los objetivos de ésta y afloran elementos distorsionadores de la misma.

La inexactitud de una técnica experimental en la realización de la evaluación, es uno de los elementos que demuestran que la misma se realiza como actividad de la administración, pero no como herramienta útil para administrar. Así mismo, Patricio (2007), sostiene que:

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de Evaluación del Desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, y en todo caso adoptado a sus necesidades estratégicas. Es conveniente tener en cuenta, que todo sistema desempeño deberá ser normalizado dentro de la organización (...) (p.243).

Las condiciones de trabajo también influyen en los resultados. No es viable obtener buen desempeño, cuando los medios utilizados y/o la tecnología no son los adecuados o las condiciones de trabajo no se ajustan a los procedimientos a implementar por los trabajadores, además de las largas jornadas de trabajo y la presión psicológica que sufren los trabajadores hoteleros por lograr la meta.

1.2 Objetivos

El reto de este trabajo, mediante el empleo práctico de los conocimientos adquiridos durante la realización del máster, se ha visionado en proporcionar las directrices de un Proyecto de Diseño de Evaluación del Desempeño por Competencias para equipos de trabajo del sector hotelero, para evaluar su desarrollo en el cumplimiento de las tareas y responsabilidad en el puesto.

Éste permitirá a las organizaciones del sector que, por medio de los jefes de departamento de los diferentes equipos de trabajo, se desarrolle la evaluación de su personal por el cumplimiento de las tareas propias del puesto, con particular atención en la idoneidad de las competencias y eficiencia de la misma y como premisa fundamental *“el logro de la satisfacción del cliente”*.

Desde otro ángulo, también se ha pretendido proporcionar a los trabajadores del sector la herramienta de valoración que más se ajuste a su desempeño real y con la que puedan sentirse identificados, donde la gestión de su desempeño diario éste impregnado por las múltiples competencias desarrolladas en su quehacer diario y que a través de ellas se evidencie la evolución del trabajador en su puesto.

Asimismo, se desea con este trabajo ofrecer orientaciones para la selección del personal eventual y la evaluación de éstos una vez finalizada la etapa de contratación, lo que permitirá su adecuación a los objetivos del sector hotelero, creando un sistema cíclico de contratación por las diferentes organizaciones hotelera. Para ello se ha efectuado una revisión de la literatura pertinente sobre la naturaleza y finalidad de la Evaluación del Desempeño, con el fin de sintetizar y analizar los principales parámetros y estructuras de la evaluación tratadas hasta el momento.

A partir de dicha revisión, se han constatado diferentes modelos de evaluación perteneciente a otros autores, que ajustándolos a éste contexto permiten recoger los criterios que se deben tener en cuenta en la Evaluación del Desempeño. Éstos son aplicables a los trabajadores del sector hotelero, partiendo de las características propias de la actividad y de aquellos aspectos competenciales del trabajador que den lugar a la formulación de juicios valorativos que sean observables en las funciones y responsabilidades propias de puesto de trabajo.

Para que este trabajo cumpla con el objetivo marcado, se ha de mencionar aquello que considera de extrema importancia dentro del proceso de evaluación de los trabajadores en el sector hotelero y en éste particular se ha de referir a los objetivos empresariales, si éstos no están reflejados dentro del propósito o meta del trabajador, entonces, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que se está evaluando?

2 Los Recursos Humanos en la Hostelería. Cuestiones estratégicas.

La actividad hotelera en su pretensión de adecuarse a los nuevos escenarios, dirigido a las necesidades del mercado y al desarrollo tecnológico en el sector hotelero, ha propiciado la extinción de puestos de trabajo que han sido asumidos por otras posiciones, haciendo así más global las responsabilidades en el desempeño. Pero, sin embargo, las propias tecnologías, el desarrollo de la actividad, la búsqueda de la satisfacción cada vez más creciente de los clientes, la diversidad de éstos y las diferentes modalidades de la actividad hotelera, han requerido de nuevos puestos de trabajo, con conocimientos técnicos diferentes, lo que ha favorecido al sector en su desarrollo, facilitando a su vez la estabilidad del mercado y al surgimiento de nuevos y más empleo.

Los trabajadores de la hostelería se caracterizan por tener bajo nivel educacional en los puestos base, debido a que ha sido un sector poco formado, la actividad turística a pesar de los años de explotación en España y ésta haberse convertido en fuente principal en la economía nacional y representa un porcentaje importante del total de asalariado, no ha sido hasta estos últimos años que se han desarrollado formaciones para puestos de nivel directivo e intermedio.

El turismo, por ejemplo, aporta a las Islas Baleares un alto nivel de empleabilidad anualmente, sobre todo en periodo estival, además la industria es el motor de la economía de la comunidad autónoma y representa un importante por ciento en el PIB nacional, según el Instituto Estadístico de las Islas Baleares (IBESTAT)

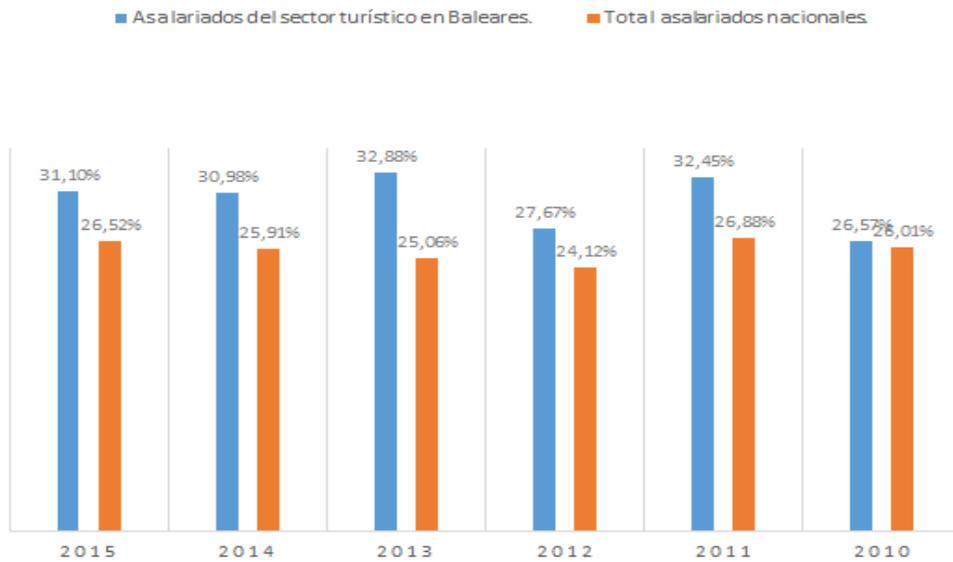


Figura 1: Tasa de Empleo del Sector Turístico en Baleares en relación al Total Nacional. Fuente: Elaboración propia, apoyado en los datos de IBESTAT.

Desde el 2006 el crecimiento del PIB en España y en el turismo, ha sufrido diferentes tendencias debido a la crisis económica, pero desde el 2013 la situación ha sido al alza, Evolución que se manifiesta en la gráfica que se expone a continuación, la cual recoge el recogido del PIB turístico comparado con el PIB general de la Economía española en el período del 2006- 2015.



Figura 2: Crecimiento Trimestral del PIB Turístico Comparado con el PIB general de la Economía Española. Fuente: ELCETUR, INE y Consensus Economics (dic. 2015)

De igual forma en la siguiente gráfica se puede visualizar el comportamiento por comunidades autónomas del PIB del turismo y del empleo en el 2014.



Figura 3: Impacto del Turismo en Comunidades Autónomas y España. Fuente: Estudio de IMPACTUR. Elaborado por ELCETUR en colaboración con las consejerías de turismo de las diversas comunidades autónomas (2014).

El análisis gráfico pone de manifiesto la importancia del sector en la económica nacional, por lo que debería ser reforzado con un aumento responsable la formación del personal en todos los niveles profesionales. Por ejemplo, en las Islas Baleares, según el Instituto Nacional de Estadística, en el primer trimestre del 2015 obtuvo un PIB de 27.546.954 €, lo cual representa un 2,5 % del PIB nacional (1.081.190.000 €)

La formación relacionada con el turismo en el sector educación y en propio sector hotelero, es proporcionada generalmente para puestos con alto nivel educacional o puestos relacionados con la dirección de equipos de trabajo. Estos puestos corresponden a un número inferior de plazas en las plantillas.

Sin embargo, para los puestos con mayor ocupación no se proyectan programas de formación a través de las entidades destinadas al respecto, ni por parte de la propia organización. Esto trae como consecuencia que el rendimiento laboral no es totalmente adecuado, puesto que los conocimientos en la actividad no son actualizados y a los trabajadores les cuesta más esfuerzo adecuarse a la actividad y a entender la visión empresarial.

Ante éste panorama es imprescindible que los empresarios del sector hotelero, reconsideren la situación de la formación a los puestos más vulnerables y que se impliquen en crear estrategias de trabajo que requieran de la competitividad de sus empleados, para que los mismos demanden herramientas formativas para su actualización en el mercado laboral, dotándolos de una formación y de un sistema salarial que retribuya su labor y los haga más profesionales. Ésta podría ser la clave para crear un entorno altamente competitivo en el sector.

Por otra parte, las mujeres son un importante número de activos dentro del sector, ocupando el total de los puestos de algunas áreas, como el departamento de Housekeeping. Por tanto, merece que se le brinde un grado de atención, considerando que la brecha salarial en relación al género es evidente también en el sector de la hostelería, aspecto éste que discrimina a la mujer y le da un tratamiento diferenciador con respecto al hombre. Sin embargo, la mujer a nivel porcentual ha adquirido mejor nivel educacional en estos tiempos, lo que la hace más competitiva.

La formación del personal en el sector, es un aspecto de constante renovación que provee a los trabajadores de las nuevas tecnologías y los conocimientos necesarios; no obstante, hoy en día las plantillas ocupacionales en el sector están integradas por una ocupación desigual en este sentido. Como ya se ha mencionado, existen puestos con requerimientos de profesionalidad y experiencias y son asumidos por personal de carrera. Además, son los que reciben reciclaje formativo, teniendo generalmente la condición de fijos o fijos discontinuos.

Como consecuencia de esta disparidad en las exigencias formativas, existe una alta rotación en puestos más sensibles, con menos requerimiento profesional y sin formación a cargo de las empresas. Éste personal no llega a identificarse con la organización y sus objetivos, pero paradójicamente son los trabajadores que expresan en su quehacer la política empresarial por la fuerte interacción con los clientes y son los que generalmente afectan a los estándares de calidad del servicio cuando no están adecuadamente formados.



Figura 4: Departamentos de las Organizaciones Hoteleras..Fuente: Elaboración propia.

La actividad hotelera y la restauración son actividades económicas que propician el mayor número de empleo y requieren de un flujo de mano de obra continua. Los procesos de reclutamiento y selección son las actividades más desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos. Generalmente estos procesos son llevados a cabo durante todo el año o períodos de trabajo, debido a la rotación en los puestos por la finalización de contrato o por el abandono del mismo.

Las características de los procesos de reclutamiento y selección en el sector hotelero, guardan relación con el nivel o categoría empresarial y el número de trabajadores que integran la plantilla. Las fuentes más comunes de estos procesos es la de contacto personal, así lo afirma; Juan Navarro, Inés Bravo & Cati Jerez (2008), cuando plantean:

Las fuentes de Reclutamiento más utilizadas son las relaciones personales, seguidos por los anuncios y la petición directa. Se ha de hacer especial mención al todavía reducido uso de internet (8%). El recurso a las bolsas de trabajo de Escuelas de Hostelería o Asociaciones se sitúa en torno al 7%.

Los aspectos más valorados en la selección de los candidatos al puesto, son la experiencia en la actividad, la disponibilidad horaria y la formación, siendo este último requisito el más deseado, pero también el que menos coincidencia tiene en

determinados puestos. Cabe resaltar, que las empresas reducen su nivel de exigencia en la búsqueda del candidato ideal, debido a la situación de oferta y demanda que tiene el sector en temporada estival.

Por consiguiente, los procesos necesarios en la obtención de los Recursos Humanos adecuados para ocupar los puestos en el sector avanzan muy lentamente, debido a la cantidad de empresas que externalizan la administración del personal a otras entidades, con el objetivo de reducir costes y centrarse en el negocio. En la práctica, la dirección de los Recursos Humanos aún no se concibe como un medio para gestionar las estrategias de la organización y el desarrollo de las capacidades creativas del personal laboral.

Varios aspectos afectan al buen desarrollo y gestión de los Recursos Humanos en el sector hotelero. Como aspecto a destacar en ese sentido encontramos que, la evaluación realizada a los trabajadores, en una gran cantidad de empresas del sector es desarrollada como una mera actividad administrativa de los jefes de departamentos. Quienes son los encargados de su realización y se gestiona a través de un análisis global valorativo del desempeño de los trabajadores a su cargo.

Las organizaciones con un alto volumen de trabajadores tienen una oficina central que desarrolla la actividad de reclutamiento y selección para todas las entidades de la compañía. Particularmente, en cada entidad perteneciente a la central, existe un representante de esta que realiza las actividades administrativas del departamento de Recursos Humanos.

La situación de la temporalidad del trabajo en el sector como consecuencia de la estacionalidad, que viene dada por los meses de verano, de ahí que aumente la actividad laboral donde una gran cantidad de hoteles ofrecen empleo por el periodo de seis o 9 meses al año, en los que se desarrolla la contratación de fijos discontinuos. En el caso de los trabajadores eventuales la contratación es inferior a 6 meses, llegando a ser hasta por un día y de esta forma porífera la actividad de las empresas de trabajo temporal.

La falta de preparación especializada en gestión de los Recursos Humanos del personal directivo de los propios departamentos, encargados en muchos hoteles de

realizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación; y la falta de formación directiva de los Recursos Humanos es un hándicap que atenta directamente.

Independientemente de las limitantes que se han comentado en los párrafos anteriores, otros aspectos importantes es la precariedad de la contratación, la rotación elevada en los puestos de trabajo que provoca desmotivación de los trabajadores y poco compromiso con la organización, elemento éste que rige y esta refrendado por las propias normativas vigentes, tal es así que, en relación a la plantilla y contratación los trabajadores eventuales solo pueden cubrir puesto una temporada o dos, por ejemplo, el convenio de hostelería vigente de las Islas Baleares plantea en su articulado No 7, apartado primero.

1. PLANTILLA DE LOS CENTROS DE TRABAJO. - Los criterios relativos a la relación entre contratación temporal y la plantilla del centro de trabajo, a partir de 25 trabajadores, queda fijada en un 75 por ciento entre fijos ordinarios y fijos discontinuos en cada centro de trabajo, por lo tanto, hasta un 25 por ciento podrán ser contratados al amparo de las distintas modalidades de contratación temporales o a tiempo determinado (...) (p.16).

Esta modalidad de contratación realmente no cubre solo el 25 por ciento, en muchos hoteles representan el 30 o 35 por ciento de toda la plantilla, situación está que no favorece a la organización ni a los propios trabajadores, ya que nunca pueden alcanzar una estabilidad que les ayude a comprender los requerimientos de la cultura y valores de la misma, además de atender directamente a la calidad de servicio. No obstante, continúa siendo una peculiaridad en el sector hotelero.

2.1 Los objetivos de la Organización Hotelera.

Las organizaciones hoteleras con el afán de lograr sus metas, elaboran sus objetivos anuales, proyectan sus estrategias y planifica continuamente su actividad, contemplando las diferentes esferas, siendo éstas algunas, que por su vinculación con el tema se ha tomado como referencia:

- La organización y su estructura.
- El capital humano.

- Los objetivos a alcanzar por áreas.
- Las estrategias individualizadas por departamentos y las generales de la organización.

La estructura de la organización hotelera es un aspecto de relevante importancia dentro del sector, ya que refiere a una división de responsabilidades por áreas y las actividades que la encierran, donde se aglutinan la concatenación de tareas destinadas a un mismo fin, que involucran a dirigentes y empleados en función de los objetivos marcados. “La organización como estructura es definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto” (Porret, 2011, p.23).

La estructura de toda organización define roles, fomenta la organización del trabajo, establece la jerarquización de las funciones, da lugar a la coordinación de las tareas e indica las obligaciones y responsabilidades en la búsqueda de los fines marcados. En el sector hotelero esta estructura se observa en la segmentación del trabajo por departamentos, como, por ejemplo: El Departamento de Recepción, Housekeeping y F&B, entre otros.

Estos departamentos tienen roles y tareas diferentes, pero a su vez, están íntimamente relacionados por la propia actividad que han de realizar, formando una dependencia interdepartamental, con una fuerte vinculación por medio de la comunicación interna. Todo ello, como expresión de la visión, misión, objetivos y estrategias planteadas en el sector para alcanzar con rentabilidad, eficacia y eficiencia los objetivos propuestos.

El componente humano es la piedra angular, que influye en todos los aspectos de una organización y de la que dependen, los factores de productividad, calidad y servicios, entre otros. Es también lo que aporta conocimientos, destrezas y las habilidades necesarias para ejecutar los procedimientos imprescindibles de la propia actividad empresarial, así lo ratifica Bañuls, Belén, y Rodríguez (2007) cuando plantean:

El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familiar. (p.48)

Las competencias son el nutriente necesario para realizar un trabajo con profesionalidad y es la herramienta idónea para el cumplimiento de los objetivos en el caso del sector de la hostelería es el único medio para lograr la satisfacción del cliente.

Los objetivos a alcanzar en el sector hotelero y en todas las organizaciones empresariales en general, están estrechamente vinculados a los trabajadores. Éstos indican hacia dónde se quiere ir (visión) y se proyectan por medio de estrategias, las cuales son las vías y procedimiento para alcanzarlos. Es importante resaltar que los mismos responden también a intereses individuales de cada uno de los sujetos involucrados en su ejecución y de todos los factores que interactúan en su realización.

Los logros y/o resultados, se expresan de diferentes formas: en los trabajadores, a través de su salario y expectativas de carrera; en cambio en los proveedores, con la solicitud y pago de sus servicios; de igual manera en los clientes, se puede expresar por medio de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Finalmente, al propietario(a) con la rentabilidad y ganancias y, por último, la propia organización vista como un todo único.

Si los trabajadores en el sector tienen la posibilidad de entender y hacer suyos los objetivos de la organización, a través de los diferentes departamentos, estos objetivos se convierten en objetivos de equipos de trabajo, con la responsabilidad individual de cada uno de sus miembros. Lo cierto es, que los objetivos de las organizaciones hotelera, deberían pertenecer a sus miembros (trabajadores).

Las empresas a su vez necesitan convertirlos en la herramienta de perfeccionamiento del trabajo, en la búsqueda de la calidad del servicio, tanto en el producto que ofrece, como en la atención del cliente, lo que permitirá, el incremento

de la productividad y la motivación del empleado. No obstante, todo esto debe ser consensuado por los trabajadores, ya que su implicación es primordial en este proceso.

Para que los objetivos sean viables, es imprescindible que sean visionados por una estrategia dinámica e interactiva, que involucre a los participantes y les motive en su conducción. La estrategia con visión al futuro marca las pautas y ordena los pasos, dando prioridad a los objetivos por su nivel de alcance y jerarquía.

3 Evaluación del Desempeño.

El desempeño del trabajador, es el cúmulo de acciones a realizar para ejecutar las tareas del puesto, y a su vez, hacer posible su realización por medio de los recursos disponibles de la empresa y de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el desarrollo profesional, y que necesariamente requieren de una evaluación por medio de la organización; Patricio (2007) afirma que “la Evaluación del Desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. (p.241)

¿Qué evaluar? Esta es una pregunta inicial del propio proceso y se convierte en el primer asunto a dilucidar. En relación a ésta, se puede observar los pasos de la Administración pública como precursor de un proceso normalizado de la actividad de Evaluación del Desempeño.

La Administración pública posee su normativa reguladora donde se establece las directrices para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores perteneciente a este sector, aunque no es un aspecto que está muy desarrollado hoy en día. Esto se debe a la visión que tiene la sociedad española sobre los elementos de Evaluación del Desempeño; se ha de reconocer, que es un paso de avance importante, que ha contribuido al inicio de un cambio de percepciones sobre lo que significativo que puede ser esta herramienta en la cultura organizacional de nuestras empresas.

Por otro lado, las empresas privadas del sector hotelero no poseen normativas que pauten un sistema de Evaluación del Desempeño, que ponga al relieve todos los aspectos medibles en este sentido y/o que contribuyan a su mejor desenvolvimiento. La idea anterior no quiere decir, que el trabajador en la administración privada no sea

evaluado; lo interesante es saber si esa evaluación realmente cumple con los objetivos empresariales.

Sin embargo, los trabajadores quieren conocer como es reconocida su actividad, y las empresas requieren de herramientas precisas para medir su evolución y desarrollo. Aspecto éste, que puede ser valorado por los resultados alcanzados por parte de los trabajadores a través de indicadores que estén en línea con los objetivos de la compañía.

Generalmente, toda empresa destinada a los servicios se centra en los resultados para medir el cumplimiento de los objetivos, este elemento es factible para los balances económicos, no siendo factible como barómetro único para medir el desempeño del trabajador. Esto ocurre, puesto que detrás de sus resultados hay muchos otros indicadores que son útiles de conocer por la dirección de la organización. Según De Quijano (1992) “En realidad evaluar resultados puede decirnos, como mucho, que un trabajador tiene éxito en su puesto, o incluso que tiene más éxito que otro, pero no dice por qué es así, a que se debe su éxito” (p.78).

3.1 Importancia y Revisión Teórica.

La Evaluación del Desempeño, permite conocer la evolución de los trabajadores dentro de la empresa y su correlación con las metas marcadas. Además, ésta sirve de motivación a los trabajadores en la ejecución de sus tareas; proporciona a la empresa la estabilidad necesaria para la consecución armónica de los planes y estrategias, reconoce a los trabajadores más comprometidos con la organización e identifica, aquellos que requieren de la formación adecuada para su mejoría en el puesto y contribución a los planes de carrera.

Además, dicha evaluación, posibilita que la empresa encuentre entre sus trabajadores la persona adecuada para un determinado puesto por medio de la promoción interna, permite conocer las inquietudes de los trabajadores, estimula al evaluado en cuanto se reconoce su labor dentro de la organización, admite la retroalimentación entre jefe y subordinado en la revisión de cómo se están cumpliendo los objetivos y establece nuevas metas para mejorar los resultados y rendimiento del trabajador.

El propósito de la Evaluación del Desempeño, es la revisión de los resultados del trabajador y la erradicación de aquellos aspectos negativos subsanados por medio de la formación y el desarrollo de las habilidades y destrezas, además de la proyección de los lineamientos para el próximo proceso. El desempeño de un trabajador, requiere del reconocimiento por parte de la organización, y ésta a su vez, conocer el nivel de compromiso y conocimiento de su capital humano.

Varios son los razonamientos desarrollados por diferentes autores conocedores de la materia en relación al desempeño de la actividad de un trabajador ante su puesto de trabajo, quienes enfatizan su criterio según el aspecto a valorar: Rendimiento, resultado, logro o tecnología del rendimiento. (Patricio, 2007).

Con el análisis de estas consideraciones se ha procurado ver toda calificación en un todo, teniendo en cuenta, que cada punto de vista en sí mismo es un punto de partida, ya que los resultados son expresión del rendimiento y ambos conllevan al logro, aunque estos pudieran ser los no deseados por la organización, pero no dejan de ser el resultado cuantitativo y cualitativo del trabajo.

Gil Flores (2007) define:

La Evaluación del Desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas (p.87).

También la Evaluación del Desempeño analizada desde la óptica del rendimiento se ha definido por Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca y Alonso Miguel. A. (2011) “como un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo en su trabajo” (p.281).

Vista esta definición de evaluación de desempeño, interesa definir entonces qué se ha de entender por “desempeño” enfocado en el sentido estricto del accionar del trabajador en su puesto. Para ello, se ha examinado la definición de Patricio (2007) cuando afirma “Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados, que facilita la ejecución de la estrategia del negocio”. (p.242).

Partiendo de la propia actividad de la hostelería, en la que varios indicadores deben de ser medidos como resultado del desempeño de los trabajadores; tanto el rendimiento, como la conducta en la realización de las diligencias del puesto son elementos necesarios para medir la efectividad de las tareas y como efecto de tal gestión el logro de la satisfacción del cliente.

Como ya se ha visto la evaluación del rendimiento según las definiciones de estos autores, tiene varios matices: Resultados (rendimiento), Conducta (competencias) y Características (rasgos). Si la misma es enfocada en los resultados mensurables, es evidente que brinda información de la cantidad de trabajo realizado, pero no se puede descifrar como se ha llegado a obtener ese resultado.

Al parecer, cuando la evaluación está enfocada en las características del trabajador, no se puede obtener resultados reales de su accionar, de ello, se puede percibir como un método subjetivo, si las características no se ajustan al puesto, Sin embargo, varios autores nos indican que si se realiza la evaluación por competencias se puede lograr obtener más objetividad en los puntos o criterios a evaluar, ya que con ella se consigue más elementos comunes del trabajador y se observan las carencias de formación que impiden al trabajador mejorar su rendimiento. Lo que se considera hasta el momento, según la postura de los diferentes autores citados, es que la evaluación beneficia al desempeño individual y a su vez aporta al rendimiento grupal del departamento el desarrollo de las competencias.

Otro aspecto, que también tiene mucha importancia dentro de este proceso de evaluación, son los medios destinados a el logro de los objetivos del puesto. Medios o materiales que hacen factible el servicio y sin los cuales el desempeño del trabajador puede verse limitado sin ser este responsable de sus resultados.

3.2 Técnicas y Procedimientos.

Para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño, es preciso utilizar métodos, técnicas y procedimientos que se ajusten a las características de la actividad laboral que se trate, pero que además guarden relación con las particularidades de la organización, lo que indica, que no toda herramienta de evaluación se ajusta a las características generales de las empresas del sector.

El empleo de un método práctico dependerá del tipo de actividad que desarrolle la organización, de las responsabilidades del puesto, de la cultura, valores y del clima organizacional y en el que se resuman los lineamientos marcado por las estrategias. Un componente importante de la evaluación es el conocimiento del puesto de trabajo, que indica por sí solo el tipo de técnica de evaluación que se ajusta. Porret (2007) dijo: “Se planteará el dilema entre medir los resultados sin tener en cuenta los factores personales o medir el comportamiento que da lugar a los resultados” (p.251), ambos aspectos son modelos de relevancia para el sector hotelero, debido a que la propia actividad, que es expresión de los resultados medibles del servicio y de la calidad observable de los mismo.

Las técnicas deben de ser centradas según el tipo de análisis que se quiera realizar, decidir si se parte de los resultados cuantificables que brinda información objetiva de la cantidad de objetivos cumplidos, o del análisis cualitativo de los resultados que muestra la calidad en el cumplimiento de estos.

La uniformidad de la evaluación en la hostelería no define claramente el trabajo de los trabajadores del sector. No es posible evaluar con los mismos indicadores a un trabajador del área de servicios que a un directivo, esta diferencia precisa la objetividad o subjetividad de la evaluación.

Los elementos formales como el absentismo y niveles de ventas, permiten diferenciar a un trabajador de otro, pero no brinda datos de la calidad de las ventas o del aprovechamiento del tiempo en el trabajo. Sin embargo, los parámetros objetivos cuantificables y los subjetivos cualitativos ofrecen una percepción más cercana del quehacer del trabajador.

Santiago De Quijano en su libro “Sistemas Efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños”, nos ilustra sobre las diferentes técnicas para medir la Evaluación del Desempeño, por lo que se ha de enumerar algunas de ella en relación a la actividad hotelera.

En el sector hotelero es viable, para la gran mayoría de puestos dirigido a los servicios, un tipo de técnica relacionada con la producción que permita cuantificar la cantidad de productos realizados, teniendo en cuenta el tipo y naturaleza del trabajo.

Por ejemplo, la técnica de estimación de méritos tiene su base en la manera de realizar las tareas del puesto, éstas tienen mejor aplicabilidad a los puestos que no admiten contabilizar los resultados del mismo, ya que que posibilita realizar una valoración de las formas y manera de realizar las tareas.

Por otro lado, la técnica de comparación permite comparar el desempeño de un trabajador con otros trabajadores que realizan la misma función. De igual manera con la técnica de jerarquización con todas sus modalidades, en la cual, los méritos individuales se le da un orden de mejor a peor entre los sujetos evaluados formando una escala ordinal dentro del factor que se ha querido medir.

Así mismo, las técnicas escalares son instrumentos construidos en formas de escalas, en la que cada una de ellas difiere de la otra, pero no deja de ser una escala de medición y a la que se le otorga valores comunes, que a diferencia de la técnica de comparación no se comparan valores, lo que permite tener varios trabajadores con el mismo resultado de evaluación.

Dentro de este tipo de técnica de escala las más vinculantes con el sector de los servicios son las técnicas:

- Escala Gráfica o numérica.
- Escala de elección forzada.
- Escala BOS (Behavior Observation Scale).

Por un lado, la técnica de escala Gráfica ofrece ventajas para los evaluadores por su fácil comprensión, además de una información dinámica. Como desventajas podemos mencionar que el evaluador tiene que ceñirse al instrumento, por lo que no puede hacer más valoraciones.

Por otro lado, la técnica de escala de elección forzada describe el desempeño del trabajador por medio de frases tanto negativas como positivas, donde se ha de escoger cuáles son las que más se ajustan al trabajador. Su ventaja radica en la objetividad de su selección y fácil de entender

Con este tipo de técnicas puede ser valorado tanto los resultados de los trabajadores, como las conductas de los mismos; además de aquellos que estén directamente relacionado con la producción, como los trabajadores administrativos.

Finalmente, la escala BOS (Behavior Observation Scale) están compuesta por varios ítems que describen de forma positiva o negativa el quehacer del trabajador, esta escala tiene similitud con la escala Likert, donde los evaluadores ofrecen respuesta de valoración. Esta escala deriva de los incidentes críticos como conducta determinante para evaluar un desempeño eficiente o adecuado.

Muchas son las técnicas que pudieran ser apropiadas para la valoración de los resultados en el sector de la hostelería, el elemento de donde se debe partir para llevar a cabo esta labor, es la identificación de los criterios que se van a medir y con ello la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores en el proceso de evaluación.

3.3 Elementos Necesarios de la Evaluación del Desempeño.

A la Evaluación del Desempeño le son propios diferentes componentes, los cuales admiten conocer las limitaciones o mejoras individuales en el quehacer de los trabajadores. Aspectos que enfatizan los resultados obtenidos dentro de una organización y que, dilucidados, permitirán el entrenamiento de los trabajadores con el fin de eliminar las carencias formativas y/o que favorecerá el programa de incentivos.

Dentro de los elementos necesarios de la propia evaluación, se debe de tener en cuenta como se ha apuntado anteriormente, las características del puesto de trabajo como expresión de las tareas que deben ser observadas, medidas, comparadas. Éstas son comunes a los trabajadores que realizan la actividad y su independencia de otras áreas de la organización, aunque en algunos aspectos, los puntos generales de la evaluación son similares a todos los departamentos del sector.

El establecimiento de los objetivos y tareas, es el indicador principal dentro de la evaluación, por lo que deben de ser definidos previamente por la organización y puestos en conocimiento de los trabajadores. Además, la interacción y flexibilidad de

los objetivos por parte de la organización y los trabajadores, conducirán al entendimiento, compromiso y responsabilidad de los mismo.

Los objetivos de la organización, reflejados individualmente en el puesto del trabajo, deben de ser medibles, alcanzables y deberán quedar manifiestamente comprendidos y aceptados por los trabajadores como expresión de voluntad para el logro. “Un objetivo no es meramente un ideal o una aspiración a conseguir, es además una orientación de acción que delimita el resultado que se espera obtener” (Porret, 2007, p.272).

Las características propias del trabajador en su puesto de trabajo son, además, un aspecto de especial interés para la evaluación, pues determina cómo ha sido la trayectoria laboral, partiendo de las habilidades desarrolladas, destrezas, conocimientos y, como resultado, la productividad y rendimiento.

Para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño, se ha de partir de algunos aspectos que, de acuerdo a varias bibliografías consultadas, recaen en el origen y contenido de la misma. Aspectos que permitirán desarrollar con efectividad el proceso de evaluación, para lo cual se tendrán en cuenta las siguientes acciones:

- Criterios a tener en cuenta en la evaluación.
- Método a utilizar para la recogida de información.
- Quién o quiénes realizan la evaluación
- Tratamiento de los resultados obtenidos en la evaluación.
- Guía o manual.

Estos elementos favorecen el curso de la evaluación, ya que invita a reflexionar sobre qué indicadores o dimensiones se debe evaluar, el método que más se ajusta a los criterios a utilizar y los sistemas de medición que admitan verificar cuantitativamente y cualitativamente el trabajo de los trabajadores, evitando la discriminación o la falta de equidad.

3.4 Análisis y Descripción del Puesto.

En relación al análisis y descripción del puesto vinculado a la Evaluación del Desempeño, Modelo & Por (2008) la define:

La Evaluación del Desempeño debe ejecutarse en función de cómo se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en consideración, su conjunto, área o nivel de posiciones por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada. (p.103).

El análisis y descripción del puesto es una técnica de la que se derivan todas las características y elementos del puesto de trabajo e indican cuáles deberían ser las cualidades necesarias del trabajador en relación al rol que deberá asumir.

Por un lado, del análisis del puesto se obtiene el nivel de rendimiento necesario y la obligatoriedad en cumplimiento de las normas laborales para la ejecución de las tareas del mismo, además permite obtener información del contenido de la tarea, que desembocará en las exigencias necesarias como objetivos a cumplimentar.

Por otro lado, la descripción, permite comprender los aspectos del análisis en un documento, quedando concretada toda la información vinculada con las obligaciones y las responsabilidades del puesto, además de recoger la información de otros aspectos necesarios para la realización de las tareas asociadas al mismo, como: el entorno y condiciones físicas necesarias al puesto y las capacidades y tareas que se tienen que desarrollar.

La información que aporta el análisis del puesto está relacionada con las acciones del trabajador, según Porret (2007), hay que formularse varias preguntas:

- ¿Qué hace el trabajador? (todas las acciones físicas y mentales)
- ¿Cómo lo hace? (todos los instrumentos y métodos necesarios para realizar la tarea.
- ¿Cuándo lo hace? (período de tiempo, frecuencia en que realiza la tarea)
- ¿Por qué lo hace? (finalidad y objetivo)

- ¿Qué envuelve lo que hace? (las habilidades, destrezas, necesidades, riesgos profesionales, etc.)

El análisis y descripción del puesto proporciona el manual de funciones (acciones a realizar en el puesto) y a su vez indica cuáles han de ser los indicadores o competencias para evaluar al trabajador. Por ende, el trabajador ha de tener establecido con antelación los objetivos individuales en su puesto de trabajo y todos los recursos necesarios para su trabajo.

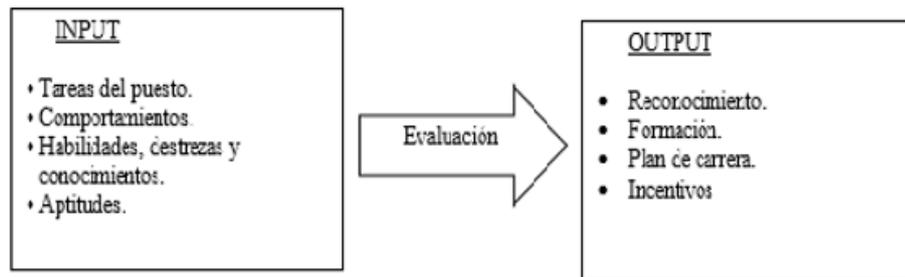


Figura 5:Retroalimentación de la evaluación. Fuente: Elaboración Propia.

4 Evaluación por Competencias.

La evaluación por competencias en el mundo laboral proporciona una información veraz de la trayectoria de los trabajadores en su puesto, debido a que la información que suministra y los criterios evaluados. Éstos no parten solamente de los resultados del trabajo sino de las competencias desarrolladas en la búsqueda de la eficacia de los resultados y de los objetivos propuestos, además de la eficiencia en el desarrollo de la propia actividad.

Se trata de la evaluación de un rendimiento pasado, basado en las conductas necesarias para realizar las tareas específicas del puesto. Por lo que primero se deben definir las competencias para que el proceso proporciones información veraz.

Para identificar estas competencias se requiere de criterios y evidencias que expliciten los factores que lo componen, por ejemplo, las competencias de un trabajador también son observables en su capacidad técnica y profesional. Poseer los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto es esencial para

desarrollar las actividades del mismo, es decir, se refiere al saber, pero éste no define en absoluto el saber hacer.

Como se ha mencionado, los conocimientos para desarrollar las tareas del puesto son necesarios, pero el simple hecho de poseerlos no garantiza el cumplimiento de los objetivos. Es preciso destacar que, otros factores como la motivación y el compromiso con la actividad y la propia organización son trascendentales para que se aglutinen todos los aspectos necesarios que darán lugar a un resultado exitoso.

De la misma manera, el desarrollo de un proceso o sistema de competencias laborales que instruya al personal, permite adiestrar al máximo el capital humano, adecuándolo a los cambios y a las necesidades reales de la organización. Hecho que permitirá que las organizaciones apropien a su personal con las herramientas necesarias en vista de proyecciones futuras, dimanadas de la situación cambiante del mercado.

Así mismo, la competencia laboral basada en las nuevas tecnologías obliga a las instituciones a prestar atención a la capacitación y entrenamiento del personal laboral fomentado por la competitividad. Ésta, en los nuevos tiempos anima a realizar una gestión de los recursos humanos bajo los principios de trabajo en equipo, dejando atrás los viejos sistemas de trabajo individual y de jerarquía.

En el sector hotelero se evidencian las competencias laborales por medio de los objetivos alcanzado en función de los resultados obtenidos. El desarrollo de las competencias tiene sus fuentes en las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos por la formación y la propia experiencia que son los factores inherentes del rendimiento laboral. Pero cabe resaltar que la manera en que se gestionan los conocimientos, habilidades y/o destrezas permite distinguir las cualidades profesionales de un trabajador.

4.1 Importancia y Revisión Teórica.

El término “*competencia*” en el ámbito laboral surge en los años 70 por el psicólogo David Mc Clelland, interesado en identificar indicadores o variables para explicar el desempeño laboral. Estos factores utilizados por este autor caracterizaban

el comportamiento en el puesto independientemente de las tareas a realizar en el mismo. En los años 80, y de la mano de los países industrializados, este término competencia comenzó a prestársele mayor atención por la necesidad de formación de los trabajadores para su adecuación a la industria. De esta misma forma aumento la demanda de instrucción en centros educativos que adecuaron la formación según la corriente pedagógica que se acomodaba a los objetivos de la organización.

Los enfoques que en la actualidad tienen mayor aplicación a los nuevos escenarios dentro de las organizaciones están relacionados con los modelos que a continuación se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1:
Modelos de comportamientos.

Modelo conductual	Asume las competencias como comportamientos necesarios para que los trabajadores dentro de una organización sean competitivos. Se refiere a lo que “ <i>puede hacer</i> ” un trabajador por el logro de las metas y la eficiencia del uso de los recursos y el tiempo.
Modelo funcionalista	Identifica resultados o desempeños preestablecidos que el trabajador debe alcanzar en el puesto de trabajo.
Modelo constructivista	Está enfocado en el análisis y resolución de problemas, se refiere a las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para hacer frente a las dificultades.

Fuente: Elaboración propia basado en el gráfico de Tonbó.

Así pues, también el término de competencia laboral ha evolucionado con el desarrollo económico y tecnológico de las organizaciones. Evolución que se traduce en adoptar nuevos comportamientos conforme a la transformación de prácticas y técnicas tradicionales. El crecimiento, paulatino pero constante del sector, obliga a que las formaciones de los futuros profesionales estén provistas de habilidades

idóneas para ejercer las competencias necesarias, teniendo en cuenta las exigencias del mercado, influenciado por la transformación continua de éste y de la competitividad.

Otros autores también abundan sobre los tipos de competencias laborales las cuales son clasificadas en:

- Competencias básicas: Son alcanzadas por el individuo por su desarrollo formativo básico. Se desarrollan en la etapa escolar.
- Competencias transversales o genéricas: Son instrumentadas por la organización y son exigidas a todos los miembros de una empresa. Están vinculada con la actividad en general (visión, misión y valores de la organización.).
- Competencias técnicas o específicas: están asociadas a la actividad concreta del puesto de trabajo y son de carácter profesional.

También se ha reafirmado, por algunos conocedores de la materia, que las competencias se manifiestan por medio de los conocimientos, habilidades y destrezas, pero que también estas guardan relación con el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y el poder hacer; que según Pereda et al (2011), cada aspecto mencionado es vinculado con las propias capacidades del trabajador.

- El saber (conocimientos)
- Saber hacer (habilidades y destrezas)
- Saber estar (cultura, normas de comportamientos, valores etc.)
- Querer hacer (motivación)
- Poder hacer (medios y recursos)

Esto viene a decir que, no basta con los componentes generales (conocimientos, habilidades, destrezas), incluso el medio, las condiciones materiales, los recursos y otros factores ajenos al propio trabajador, son determinantes para que el desempeño competencial se desarrolle adecuadamente y especialmente la implicación y motivación.

Los comportamientos son un elemento importante en el análisis de las competencias para algunos autores, que refuerzan su criterio en la conducta. La

Evaluación por Competencia según (Pereda, et al, 2011) es “Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. (p.18)

Completando la idea anterior cabe mencionar las palabras de Boyatzi (1982) ya que éste hablaba de competencias como una característica subyacente, refiriéndose al conocimiento, la inteligencia, los rasgos de personalidad, los motivos, aptitudes y habilidades, siendo estas características manifiestas en un puesto de trabajo.

Ambas definiciones entran en contraposición queriendo ubicar las competencias como comportamientos observables por un lado y por el otro como características que se ponen en marcha en el individuo en un puesto concreto. Pero este criterio no es suficiente para otros teóricos que plantean que las competencias tienen su base en la formación, aprendizaje, experiencias pasadas en otros puestos y empresas y en la propia experiencia de la vida (Modelo & Por, 2008; p. 98)

También Casanova Montanaro (2001), plantea que:

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizándolo los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (pag.30).

Puchol, (1997) plantea que:

La Evaluación del Desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico, y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual (...) la evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con lo individuales (p.308).

Ciertamente la evaluación avala un periodo continuo, determinado y sistemático con un procedimiento previamente concebido, para el análisis de la trayectoria del trabajador en esa etapa, involucrando en el proceso a toda la organización.

Del mismo modo, Gil Flores (2007) señala que:

La Evaluación del Desempeño puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. (p.5)

Estas definiciones parten del hecho de que las competencias tienen que ser formadas a partir de experiencias adquiridas y necesariamente proyectadas en la actividad a realizar. Luego la evaluación ratifica si las competencias desarrolladas en la actividad son las esperadas, o por el contrario se requerirá de una formación que proporcione los conocimientos necesarios.

Desde cualquier perspectiva, se ha de concluir que no puede desarrollarse las competencias en un puesto sin un conocimiento idóneo que permita desarrollar habilidades y con su evolución impulsar la destreza. Pero también se hace latente en los diferentes puntos de vista, que las aptitudes se acoplan en la puesta en marcha de estas potencialidades, para que el trabajador cumpla con sus funciones en el puesto.

La evaluación es una herramienta que ayuda a estimular la productividad debido al reconocimiento del potencial del trabajador y la motivación que éste siente cuando es felicitado por sus resultados. Es una oportunidad para promocionar e incentivar por el buen desempeño por medio de la promoción profesional y salarial, siendo así una vía de mejora de las relaciones entre el trabajador y sus superiores en el momento de limar las diferencias si las hubieran. Esto permite potenciar los planes de desarrollo profesional y su vinculación al desarrollo organizacional.

La evaluación además identifica las dificultades del trabajador por medio de aspectos negativos de la misma. Para tal detección se analiza cuáles son las dificultades y su origen, una vez hecho esto, trabajadores y empresa trabajarán conjuntamente para planificar y corregir sus puntos débiles a través de los planes de mejora.

Los planes de carrera son vías de crecimiento profesional y estímulo para aquellos trabajadores que a través de los resultados de la evaluación se evidencian los méritos alcanzados y pueden ser incluidos en proceso de desarrollo profesional a corto, medio y largo plazo.

4.2 Técnicas y Procedimientos.

La evaluación de competencias tiene diferentes aristas dentro de una organización como fuente de información, por ello se tienen en cuenta el tipo de proceso que se quiera desarrollar. Es decir, en un proceso de selección, según Pereda, et al, (2011) es factible utilizar las listas de verificación, sistemas de escalas de observación, incidentes críticos y la simulación de ejercicios prácticos. Estas herramientas sobre una situación simulada brindan al observador información detallada, debido a que la misma se obtiene de forma directa.

No obstante, estos instrumentos también pueden ser utilizados en un proceso de evaluación por competencias, ya que de ahí afloran las características del desempeño laboral basadas en la conducta, identificándose claramente si las competencias necesarias están presentes en el trabajador, un ejemplo de esto serían las listas de verificación (check list), ejemplo en el cuadro de la figura (7), o las listas de verificación de preferencias que, dentro de unas afirmaciones asociadas al desempeño, el evaluador escoge la que más guarda relación con el evaluado, siendo esa positiva o negativa.

Tabla 2:

Comportamientos competenciales: Lista Check list para evaluar las competencias.

Competencias observables en el comportamiento.	si	no
Orientación al cliente.		
Capacidad para desarrollar a otros.		
Comunicación		
Manejo de conflictos.		

Fuente: Elaboración propia.

Los sistemas de escala brindan la posibilidad de que el criterio del evaluador se ajuste a los rasgos de comportamiento observados en relación con las competencias evaluadas. Estos van de un alto grado a un bajo grado donde se puede tomar un término medio como respuesta, o más ajustado a lo positivo que a lo negativo. Estas escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales. Siendo éstas últimas a través de expresiones una idea de la posesión del rasgo.

Los incidentes críticos proporcionan información detallada por medio de un registro de hechos que acontecieron en un momento determinado y que son relevantes para la evaluación a criterio del evaluador. No se trata del día a día de un trabajador, sino de momentos puntuales que expresan en mayor medida su saber hacer y que se obtuvo de ello un resultado positivo o negativo.

Los test basados en las características de competencias miden las competencias genéricas y específicas basados en los rasgos de comportamientos en el puesto de trabajo.

La entrevista de evaluación es una de las principales técnicas utilizada para obtener información del personal en una organización a pesar de la baja fiabilidad y validez que algunos autores han demostrado en sus estudios, algunos de los aspectos negativos expuesto provienen de criterios y actitudes de los entrevistadores a la hora de interpretar los resultados obtenidos.

Hoy en día la entrevista de evaluación, continúa siendo utilizada en todos los procesos de evaluación, así lo sostiene Pereda, et al (2011) que la entrevista de evaluación “pese a las críticas recibidas, ha demostrado que es un instrumento Fácil de utilizar (...) permite recoger gran cantidad de información de los candidatos y adaptarse a las características y necesidades de cada uno de ellos" (...) (p.160), todos estos factores dieron lugar a la entrevista por competencia.

Los objetivos de la entrevista por competencias, tanto en la selección como en la Evaluación del Desempeño tiene similitud en sus procedimientos y objetivos a perseguir. La selección permite obtener el mayor número de información de los candidatos para conocer su idoneidad en relación al puesto que se oferta, informar

sobre la candidatura y el puesto y motivar sobre las perspectivas futuras dentro de la empresa.

En la evaluación, la entrevista clásica también ofrece información a través de la retroalimentación de los criterios vertidos por parte del evaluador y evaluado. Ambos informan sobre los resultados del periodo analizado, motivándose para la consecución de los objetivos en el próximo proceso.

La entrevista de evaluación de competencias se centra en dos momentos, uno destinado al cumplimiento de los objetivos del puesto y el otro al comportamiento mantenido en el cumplimiento de los objetivos. Estos dos aspectos ofrecen una información más locuaz de la trayectoria del trabajador en su puesto.

Los portafolios recogen información profesional y formativa que ha adquirido el trabajador en un periodo determinado. Esta información se recoge de forma continuada en la que se observa claramente la actividad del trabajador en una etapa determinada. Este instrumento resume las competencias formativas del trabajador.

La autoevaluación, como técnica, consiste en que el propio evaluado identifique a través de cuestionarios las competencias que ha desarrollado vinculados al desempeño laboral, profesional o formativo, (autoevaluación de competencias). Esto permite que el sujeto evaluado tome conciencia de su potencial en el periodo requerido. Además, esta técnica proporciona información al responsable del proceso de la opinión del trabajador sobre sus resultados y/o competencias.

La “Evaluación 360°” es una técnica que, dentro de las diferentes escalas que utiliza en los cuestionarios o inventarios, hace referencia a los comportamientos que definen las competencias incluidas en el puesto de trabajo. La información es recopilada por medio de las valoraciones vertidas por los grupos de personas que se encuentran relacionadas con la actividad del evaluado. Esto la convierte en una técnica novedosa y abarcadora que está siendo utilizada en el mundo empresarial por su alto grado de satisfacción de evaluados y evaluadores.

4.3 Proceso de la Evaluación del Desempeño por Competencias.

De tal modo puede razonarse porqué evaluar entonces las competencias es un elemento revelador, pues en sí mismo están identificando los resultados del trabajador en su puesto; además las competencias distinguen todos los aspectos del rendimiento laboral y evolución, y proporciona un juicio valorativo de los méritos adquirido por el trabajador.

Llegado a este punto se ha de conciliar que la evaluación del rendimiento por competencia es un proceso sistemático y así lo reafirma (Pereda, et al, 2011) cuando afirma “La evaluación del rendimiento se ha definido como un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo” (p.281).

Muchos son los autores contemporáneos, que coinciden en que la evaluación del rendimiento por competencias es un proceso, pero los lineamientos definidos de esta han sido en el tiempo difícil de instrumental debido a que cada organización debe de realizar el proceso según su entorno y visión. Como proceso al fin debe de cumplimentar unas pautas que lo conducirán a su evolución y obtención de los resultados más deseados por la organización y reflejará la transparencia de progreso.

4.4 Posibles Problemas de la Evaluación.

Los posibles problemas de la evaluación se centran generalmente en problemas técnicos y de valoración de juicios que son emitidos por la organización y/o los evaluadores, y que manifiestan en gran medida la falta de planificación, adecuación y formación de los sujetos que la integran. Por tales motivos, la formación de los participantes e información de los objetivos y procedimiento son tan necesarios para la integración y logros de propósitos preestablecidos.

También en la Evaluación del Desempeño por competencias están presente los errores comunes que se han evidenciado en todo proceso de evaluación y que abundante literatura relacionada con este tema así lo expresan. En éste particular éstos son los problemas más comunes:

- Tendencia central: se pone de manifiesto en las valoraciones de escala numéricas generalmente proporcionando la valoración en la posición intermedia, lo que denota la no implicación por resultados al alza o la baja, pudiéndose interpretar como falta de criterio, implicación o conocimiento.

- El efecto halo: se expresa cuando los puntos a evaluar, tanto positivos como negativos, inundan de la misma forma los restantes puntos de la evaluación, denotando que todos los aspectos evaluados tienen la misma categoría positiva o negativa.

- Efecto contaminación: se produce cuando los elementos competenciales evaluados no guardan relación con los exigidos en la evaluación, lo que proporciona distorsión en los criterios utilizados.

- Efecto novedad: se pone de manifiesto cuando se valora partiendo de hechos recientes o conductas, sin que se evalúen otros aspectos de competencias más sostenidos en la trayectoria del trabajador.

Estos elementos más comunes que afectan a esta modalidad de evaluación, son los que perturban en gran medida al desarrollo objetivo del proceso y producen en los trabajadores una desvinculación con los resultados. Esto se da por no verse reflejados con lo acaecido en la evaluación, la pérdida de confianza en la evaluación provoca la poca efectividad de la misma.

Eliminar al máximo estas limitantes, que de forma natural se generan en las evaluaciones, guardan estrecha relación con la formación que se les brinde a los evaluadores y el dominio de la técnica a utilizar para medir los aspectos relacionados, el establecimiento de un lenguaje bien definido, al igual que los objetivos

5 Proyecto para la Evaluación del Desempeño por Competencias en una Empresa Hotelera.

En este capítulo se presenta, como propuesta y en cumplimiento de los objetivos de este trabajo, los indicadores de Evaluación del Desempeño por competencias en una empresa hotelera.

La Evaluación del Desempeño por competencia en la hostelería debe de realizarse de forma estratégica. Realizar un proceso de selección del personal adecuado, con indicadores de competencias en los puestos de trabajo, establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo, los que se han de visionar de forma proactiva, estableciendo para ellos los posibles riesgos o dificultades y las medidas paliativas a tomar ante la aparición de éstos.

Los sistemas de evaluación en el sector hotelero recogen una gran variedad de factores: Resultados obtenidos, cumplimiento de los objetivos, rendimiento, comportamiento, etc. Estos factores no están desvinculados unos de otros, sino que la propia actividad está impregnada de todos ellos. De igual forma según los aspectos que se quieren evaluar estos factores deben estar vinculados con los indicadores que presentan los modelos de evaluación.

Además, es importante definir en cada etapa lo que se desea medir, si son los resultados y/o el comportamiento. Este es un primer paso a resolver antes de comenzar un proceso de evaluación. De cualquier manera, como se ha manifestado la planificación es necesaria para pautar el propósito a lograr con el proceso.

La Evaluación del Desempeño por competencias en una empresa hotelera, es una vía de retroalimentación entre la organización y el trabajador sobre el desempeño de éste último, en concordancia con los recursos disponibles y el desarrollo de las competencias necesarias observadas por medio de comportamientos, resultados y la propia satisfacción del cliente.

Como ya se había comentado, un aspecto elemental en este proceso de evaluación es la descripción y análisis del puesto, siendo esta vía de información para conocer las características necesarias del trabajador en el puesto de destino, además de los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes idóneas.

Los elementos más comunes utilizados en el sector de la hostelería en las diferentes áreas, como aspectos a tener en cuenta a la hora de evaluar a los trabajadores, en resumen, son los siguientes:

- Habilidades y actitud.

- Cantidad de trabajo.
- Conocimiento del puesto.
- Calidad del Servicio.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al logro

Para poder llevar a cabo la Evaluación del Desempeño por competencias en el sector de la hostelería, ésta debe de ser entendida como un proceso necesario para conocer la evolución de los trabajadores en su puesto y la vinculación de sus competencias con los resultados organizacionales.

Este proceso debe partir del interés de la organización para ejecutar las políticas necesarias y que todos los departamentos se impliquen en los procedimientos. No basta con la iniciativa del departamento de Recursos Humanos, se debe involucrar a todos para que se analice el sistema adecuado de evaluación y que cada actividad interdepartamental cree sus propios objetivos, canalice los méritos en atención a los parámetros a medir.

Un componente que debe tenerse en cuenta para implementar el proceso de evaluación con resultados reveladores, es el vinculado a las condiciones de trabajo y la sobrecarga de éste. Para medir el cumplimiento de las funciones del puesto se ha de tener presente si el tiempo de ejecución de las diferentes tareas es proporcional con las exigencias del puesto.

El sector hotelero por la volatilidad del mercado y la demanda de clientes en los meses de verano, tiende a generar gran cantidad de trabajo que en ocasiones no es proporcional con la contratación de la plantilla. Estos elementos que afectan al sector años tras año, no solo influyen en desempeño del trabajador vinculado a la motivación, sino también a la gestión de la calidad de los servicios. Por ende, esta situación se pone de manifiesto en la satisfacción del cliente, aunque es evidente que los resultados económicos a nivel empresarial aumentan en este periodo.

Establecer un glosario de competencias por la organización (competencias generales) y por los departamentos (competencias específicas) explicará a los propios involucrados (evaluados y evaluadores) los aspectos que se han de tener en cuenta en el proceso.

La evaluación debe de ser cohesionada con los sujetos que la integran. Los trabajadores han de conocer cuáles son las competencias requeridas para el puesto y que éstas serán medidas en su desempeño y evaluadas en el período destinado para ello.

Partiendo de las acciones propias en el puesto de trabajo y de la interacción de las variables personales, y partiendo de los componentes de las competencias de Pereda, et al (2011), (*saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer*), se ha de realizar una evaluación enfocada en detectar las características subyacentes del trabajador en cada una de estas variables y aplicar una técnica adecuada que determine en qué nivel de competencia se puede ubicar al evaluado.

En la hostelería estos componentes de comportamientos se manifiestan, por ejemplo:

- EL SABER brinda información de los conocimientos del trabajador, que podrían ser observados a través de los procedimientos que utiliza para realizar su trabajo. Por ejemplo, un camarero en su puesto maneja diferentes herramientas que por medio de la destreza o pericia se puede concluir que en esta variable es competente (manejo de bandejas), al igual que el conocimiento declarativo a través de lenguaje adecuado hacia el cliente, conocimiento del idioma etc.

- EL SABER HACER, en una camarera de piso, por ejemplo, es detectado en la forma en que relaciona su trabajo específico con el trato al cliente partiendo de las características de cada uno de ellos. Es conocido por todos, que el trato a los clientes es personalizado y diferenciador, la vinculación con un cliente adulto no es igual al trato a un cliente menor de edad.

- EL SABER ESTAR, está vinculado al cuidado de los valores y la cultura de la organización y que éstos se reflejan por medio de los propios intereses de los trabajadores del sector, por ejemplo, el cuidado de la marca y las especificidades de

la compañía, además de los propios rasgos de la personalidad propiciados por la propia educación.

- EL QUERER HACER, en un trabajador de la hostelería está sujeto a la motivación que éste tenga por su trabajo y el nivel de satisfacción que le proporcione a nivel personal, por medio esta la necesidad que el individuo tiene de lograr sus objetivos o metas.

- EL PODER HACER se refiere a los recursos necesarios que los trabajadores del sector necesitan para poder hacer bien su trabajo, respetar el tiempo de ejecución en la limpieza de una habitación por parte de una camarera es imprescindible para que se pueda poner en marcha las restantes variables (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer) y como producto final se obtiene del trabajador las competencias requeridas para realizar su trabajador.

5.1 Metodología.

La metodología a seguir en el proceso de evaluación, ha de estar enfocada a recopilar la información de las evidencias de cumplimiento de los parámetros establecidos por el análisis y descripción del puesto por áreas departamentales, de la consecución de las acciones a realizar en las tareas (funciones), del establecimiento de las competencias y habilidades a desarrollar, así como medir el nivel de cumplimiento de éstas e identificar las carencias y limitantes para el desarrollo del trabajador.

La participación del Departamento de los Recursos Humanos en el establecimiento de los objetivos y estrategias en el sector, proporciona la estabilidad y la garantía que las fases de un proceso integral de evaluación de desempeño por competencias se lleven a cabo adecuadamente, tal como se representan los pasos en la figura No. 8.

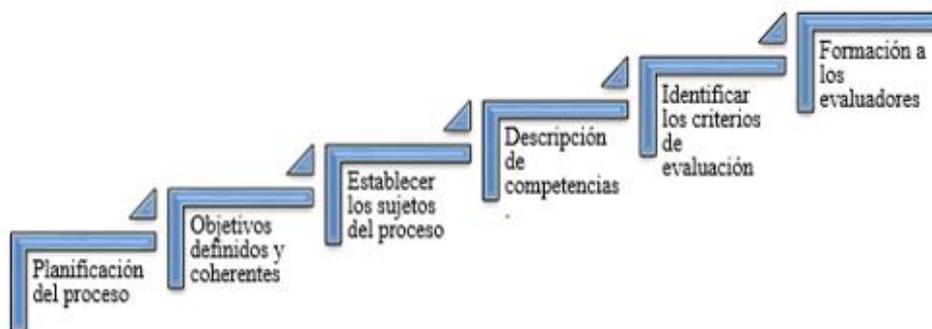


Figura 6: Metodología del proceso de evaluación del rendimiento por competencias para una empresa hotelera.
Fuente: Elaboración propia.

- **Planificación del proceso:** En este punto deberían estar involucrados todos los sujetos de la organización, donde se establezcan las fases y los objetivos a cumplimentar en cada una de ella, esto permitirá dirimir el grado de participación de cada miembro y proyectar el proceso a una consecución viable con visión objetiva en los posibles riesgos, los que deberán ser proyectados de antemano. En este sentido la creación de un grupo que represente todas las áreas de la organización, permitirá dar una perspectiva generalizadora de la actividad organizacional, liderado por los Recursos Humanos como conductor del proceso.

Los sindicatos se han de incluir el proceso, como observadores de la viabilidad y ratificación de la objetividad de todos los procedimientos utilizados en el mismo. La visión crítica del sindicato permitirá eliminar las posibles controversias.

- **Objetivos definidos y coherentes:** Los objetivos deben ser definidos claramente a nivel organizacional con una integración y relación de los objetivos departamentales. Estos deben ser objetivos alcanzables con un alto grado de fiabilidad. Es este el punto donde se deben de revisar los objetivos departamentales, visión y las estrategias en concordancia con la organización, además de eliminar todo aquello que entorpezca la consecución de los objetivos.

- **Describir las competencias:** Las competencias deben ser descritas por cada departamento, es decir, describir las competencias específicas para el desarrollo de un

desempeño normal y que su identificación por medio de indicadores positivos y negativos respondan a lo esperado por la organización y lo no deseado.

- Establecer los sujetos del proceso: Describir el grado de participación de los miembros del proceso, donde se establezca la misión de los evaluadores en la consecución de los objetivos y en el análisis que se ha de realizar de la obtención de los resultados; solicitar la participación de los evaluados a través de la retroalimentación de ideas o criterios sobre la realización de proceso, ofrecerá mayor integración de éstos y mejorará sus expectativas.

- Identificar los criterios de evaluación a utilizar: Para proporcionar los criterios de evaluación, los objetivos organizacionales y los planes estratégicos se han de realizar con la instauración práctica de las metas que deben ser alcanzadas por las áreas de trabajo, de esta forma se evidencian los perfiles de exigencia del puesto de trabajo y se establecen los aspectos cualitativos y cuantitativos que deben ser medidos a través de la selección de instrumentos adecuados para ello.

- Formación a los evaluadores: Los encargados de realizar el proceso de evaluación deberán ser instruidos en el manejo del procedimiento con vista a facilitar el buen funcionamiento del periodo evaluativo.

Verificar los objetivos de la organización en relación a los resultados y las competencias necesarias, desvelaran si el evaluado es competente o necesitaría de formación para llegar a cumplimentar los requerimientos de la organización como expresión de idoneidad.

Los evaluadores previamente necesitan ser capacitados para adquirir los conocimientos y habilidades para desarrollar el proceso de evaluación, conocer que se quiere evaluar y como se va medir la información que se obtenga en la evaluación.

Confección de manual: Es un documento guía del proceso de evaluación que debe ser generado por cada organización donde estén reflejados los objetivos y estrategia empresarial, etc. En este procedimiento se elabora un manual general y otro específico del evaluador. El primero sirve de orientación del proceso para todos los miembros de la organización, brinda información de las etapas del mismo y define los términos

generales y específicos de la evaluación, los puntos explicitados se relacionan con los temas que se subrayan a continuación:

- En que consiste la Evaluación del Desempeño por competencias.
- A quien va dirigida la evaluación.
- Características del programa de evaluación.
- Criterios de evaluación.
- Periodo de evaluación.

El segundo, al que llamaremos manual del evaluador, debe estar orientado para la instrucción del personal encargado de realizar la evaluación, explicando cuales son los procedimientos, finalidad, riesgos y objetivos de la misma; este debe estar redactado de forma clara, evitando con ello posibles errores y advirtiendo cuales son los errores posibles de la evaluación.

Dentro de las técnicas a utilizar, se hace alusión a la técnica de escala gráfica o numérica, por considerarlas las más adecuada para ser utilizadas en el sector de la hostelería por su utilidad y comprensión efectiva del lenguaje a utilizar en la misma.

La metodología que se ha de utilizar en el proceso de evaluación en el sector hotelero debe ceñirse en garantizar que se obtengan los aspectos a destacar de los trabajadores y la interacción con los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto, debe ser un método que garantice su fundamentación en los siguientes factores:

- Fiabilidad.
- Fácil ejecución.
- Lenguaje claro.
- Que el tratamiento de los resultados sea adecuado.
- Que el método este avalado por procesos de mejoras para el personal.

Es conveniente entender que los departamentos de una organización hotelera tienen diferentes funciones, pues no es igual evaluar a empleados del restaurante (camareros) que a los de administración (Recursos Humanos). Por tanto, esto indica que la evaluación debe tener generalizado los elementos comunes para la organización y que sean de interés corroborar por ésta, y diferenciar otros aspectos de la evaluación que

guarden relación con aspectos específicos de las áreas a fin con las competencias que se quieran evaluar.

Es factible entonces elaborar un cuadro de competencias a evaluar por área de trabajo, partiendo del análisis y descripción del puesto de trabajo, de la misión, visión, valores y cultura de la organización (que son los aspectos a tener en cuenta por el trabajador y que serán requeridos por la dirección a desarrollar y evaluados en el periodo establecido).

En el tratamiento de los tan necesarios trabajadores eventuales, sería idóneo crear un sistema de valoración, donde estén presente igualmente los parámetros de competencias de interés para la organización, que los anime a ser más profesionales en su puesto y que les permita continuar siendo de interés de contratación para otras entidades del sector, por la recomendación que avalaría una evaluación positiva de su anterior contratación.

En consecuencia, a este planteamiento, se proporcionan indicaciones para el establecimiento de un sistema de reconocimientos de méritos pautado por indicadores de rendimientos por competencias, que dieran al traste con la necesidad de alcanzar la calidad en el servicio y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores en general. Esto podría ser un primer paso en el alcance la excelencia de los mismos.

Por otra parte, establecer modelos por departamentos relacionados con la actividad propia del sector, además de facilitar a los trabajadores eventuales la comprensión y dinamismo de la evaluación en relación con las especificidades del puesto, favorecerá a que los mismos reconozcan los aspectos que han de medir su desempeño y por los que podrán emitir valoraciones.

Estos estándares requerirán de una clasificación que les permita fácilmente valorar, por ejemplo: A(excelente) B (bueno) C (adecuado) D (deficiente). Asumir esta responsabilidad por parte del trabajador eventuales permitirá retroalimentar la actividad y esforzarse en aquellos aspectos que no sean los adecuados.

Tabla 3:

Valoración de méritos para los trabajadores eventuales en la hostelería.

Méritos	A	B	C	D
Comunicación afectiva.				
Orientación al logro.				
Iniciativa.				
Orientación al logro				
Trabajo en equipo				
Orientación al cliente				
Compromiso y responsabilidad con la tarea				
Puntualidad				
Eficiencia en el uso de los recursos materiales, técnica y equipos.				
Planificación				

Fuente: Elaboración propia.

Nota: A(*excelente*) B (*bueno*) C (*adecuado*) D (*deficiente*).

El jefe de departamento, una vez realizadas las evaluaciones de su personal a cargo (fijos y eventuales), podrá manifestar su criterio en aquellos aspectos que considere oportunos, éste feedback con el trabajador les proporcionará un punto de encuentro donde se tomen acuerdos en relación a las acciones de mejoras para el desempeño del mismo, además de ofrecerle a éste, el conocimiento de sus fortalezas y debilidades y animándole así a mejorar su desempeño.

De igual forma, reconocer ante el resto del departamento cual es el trabajador que ha resultado más destacado, aportará el estímulo a todo el colectivo y refuerza el compromiso por la tarea. Se trata de realizar un estímulo simbólico que el trabajador

requiere, ya que éste necesita saber que su esfuerzo y responsabilidad por hacer bien su trabajo está siendo reconocido.

Así sucesivamente y de esta manera se ha de evaluar a todos los trabajadores. Este sistema podría proporcionar ayudar a las nuevas incorporaciones del departamento (trabajadores eventuales) a integrarse rápidamente en la dinámica de valoración de mérito.

5.2 Objetivos de la Evaluación.

Este sistema de Evaluación del Desempeño por competencias en el sector hotelero, va más allá de ofrecer una síntesis detallada y verídica de la labor de los trabajadores en su puesto. La evaluación está comprendida como un proceso para medir la calidad de la gestión de los trabajadores ante su puesto de trabajo, la misma a de establecer propósitos que estén estrechamente vinculados a los objetivos anuales de la organización y que a su vez éstos estén impregnados de la visión, misión y cultura de la misma.

Estos objetivos requieren ser expresión de las metas que se quieren alcanzar como resultado de la gestión de la estrategia empresarial, por ello se infiere que las evaluaciones tienen que ser planificadas para su mejor retroalimentación, además debe ser realizada con una finalidad objetiva, como expresión viabilidad y claridad. De ahí que la importancia de la participación en la formulación de los objetivos de los departamentos en mano de los trabajadores, brinde el compromiso deseado por la organización; además los trabajadores necesitan conocer que se espera de ellos y ser estimulados por el logro de los resultados.

Como aspecto importante de los objetivos de la evaluación: está el tratamiento de los resultados, los trabajadores esperan acciones derivadas del proceso que les proporcione gratificación, que va desde el estímulo moral y/o material, el reconocimiento, hasta la propuesta formativa para erradicar las limitaciones detectadas.

5.3 Sujetos de la Evaluación.

La evaluación del Rendimiento por competencias debe recaer en las personas que están relacionadas directamente con la actividad del trabajador, ya que el conocimiento de la actividad permite avalar sobre las características del desempeño,

Son varias las personas que pueden realizar la evaluación del rendimiento en el trabajo. Según Latham, 1986, tomando las palabras de Quijano (1992) “Los mejores evaluadores son aquellas personas que: 1.- Conocen las metas y objetivos del puesto. 2.- Observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo. 3.- Emiten juicios fiables y válidos”.

Los compañeros del evaluado, poseen todos los conocimientos y los elementos objetivos necesarios para dar valoraciones sobre la labor diaria de éste, lo que puede constituir una base de refuerzo para argumentar los aspectos a evaluar. De Quijano (1992) afirmó que: “No cabe duda de que las evaluaciones entre iguales han resultado ser de gran utilidad, y pueden ser empleadas con éxito junto a las evaluaciones de los superiores” (p.98).

No obstante, en la actividad hotelera, también el cliente a través de las encuestas de satisfacción emite su valoración sobre cómo ha sido el servicio en su opinión. En esta se aprecian aspectos del trabajador o el colectivo de trabajo relacionado con la calidad del servicio, con la conducta en el servicio, la profesionalidad, la empatía, etc. Estos elementos deben tenerse en cuenta por medio de indicadores que los describan en la evaluación, ya que responde directamente a la satisfacción del cliente y su atención.

En el caso que nos ocupa, la evaluación debe de ser dirigida y desarrollada por el jefe de departamento directo como conocedor de la actividad y de las características y cualidades del trabajador, tomando entre otras herramientas como referencias, las encuestas de satisfacción del cliente, que proporcionarán las evidencias del trabajador en relación a la orientación al cliente y la satisfacción de éste último por el servicio recibido

5.4 Instrumentos de Aplicación.

El instrumento de evaluación, es el utensilio que permite la recopilación de la información necesaria según los parámetros establecidos en la misma. Para evaluar el desempeño por competencia en la hostelería, uno de los instrumentos adecuado a la dinámica laboral es el cuestionario, debido a que en él se pueden generar las pautas necesarias del desempeño por competencias.

Por otra parte, el análisis y descripción del puesto de trabajo, ofrece los elementos necesarios para establecer los indicadores de la Evaluación del Desempeño por competencias en la hostelería, debido a que determina las competencias necesarias para desarrollar el puesto adecuadamente y ofrecer una mejor calidad del producto.

Por tales motivos las organizaciones por medio de los Recursos Humanos son responsables de determinar las competencias que son objetivo de la organización y que deben ser desarrolladas por los trabajadores como contribución individual y a través de la formación adquirida con la experiencia y la dotada por la propia institución para, de esta forma, conseguir resultados eficaces.

Una vez descrito el puesto y obtenido como finalidad del análisis todos los aspectos a evaluar en el desempeño de éste, se ha de determinar cuáles son las capacidades técnicas adecuadas, fortalezas y debilidades del mismo y establecer los objetivos de evaluación en relación a las acciones funcionales, el cumplimiento de las tareas y el desarrollo de las habilidades y las competencias.

En el sector hotelero tiene un fin común todos los puestos destinados al servicio y el establecimiento y mantenimiento de la calidad de la marca que representan, por lo que, en relación a las competencias generales, estos son los aspectos que se vinculan a la actividad a desarrollar:

- Capacitación y aprendizaje.
- Iniciativa.
- Comunicación afectiva.
- Cooperación.
- Orientación al logro

- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Compromiso con la tarea.
- Flexibilidad.
- Planificación

Las competencias específicas se determinan por áreas de trabajo y deben estar vinculadas directamente con los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamiento en el puesto de trabajo. Por ejemplo, en el caso de las camareras de piso, han de estar relacionadas con los elementos que se relacionan en la tabla.

Tabla 4:
Habilidades y competencias.

Puesto	Conocimientos	Habilidades.
Camareras de Pisos	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer y aplicar la metodología de limpieza de las habitaciones y áreas de trabajo. -Conocimiento de las normativas de prevención y riesgos laborales. -Conocimientos de los estándares del servicio que realiza. -Conocimientos básico de idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de los productos de limpieza. -Atención personalizada a los clientes según sus características y necesidades. -Destreza en el manejo de las maquinarias propias de la lencería. <ul style="list-style-type: none"> ○ Pericia en la realización de funciones del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, verificar el instrumento de evaluación y la técnica a utilizar para filtrar toda la información adquirida, es una toma de decisión importante debido a que, por ejemplo, en este caso, (la hostelería), el instrumento y técnica deben ser dinámico y de fácil comprensión para todos los involucrados en el proceso ya que la propia actividad que realiza el sector lo requiere.

El cuestionario es un instrumento que permite obtener evidencias de conocimiento de todo el desarrollo laboral de los trabajadores del sector, tanto cuando es utilizado como técnica de campo o documental. Los resultados son filtrados por una guía o tabla que evidencian los resultados obtenidos por el evaluado.

La escala gráfica y/o numérica entre otras, es una técnica que ofrece la información a través de una lista de atributos o adjetivos entre los que se debe determinar cuál describe de manera más exacta al trabajador. En esta medida al finalizar la puntuación global de la escala se obtiene la suma de los atributos que destacan en el trabajador.

Los criterios a utilizar para evaluar la actividad laboral en la hostelería deben de estar vinculados a la satisfacción del cliente, es decir un servicio de calidad es factor fundamental en el sector, por lo tanto, las competencias a evaluar pudieran estar relacionadas fundamentalmente con la calidad del servicio.

La calidad del servicio no solo aumenta la satisfacción del cliente, también aumenta la planificación del trabajo, el compromiso, los beneficios, el número de cliente, la satisfacción de los proveedores, la satisfacción de la dirección, disminuyen los problemas relacionados con la actividad, y la necesidad de supervisión constante de los trabajadores. Todo esto proporciona un alto nivel del clima laboral.

Los criterios de desempeño a utilizar deben de tener fácil lectura e interpretación (oraciones claras) y en los que se ponga de manifiesto los resultados, el desempeño enfocado en las competencias del puesto, los criterios valorativos de los evaluadores, etc. También cabe mencionar que los objetivos de la organización, reflejados a través de las estrategias para su cumplimiento, deben de ser medidos de igual forma por criterios específicos.

5.5 Periodo de Evaluación.

El periodo de evaluación debe ser planificado por parte de la dirección de la organización de la mano del departamento de Recurso humanos, encargados de planificar y programar las fechas de ejecución de la evaluación (semestral o anual), recursos materiales y financieros, equipos y colaboradores. No obstante, la etapa más adecuada es la que permita tener suficiente información de la trayectoria del trabajador.

La comunicación del proceso se ha de realizar por medio interno (correo interno, anuncio, cartelera, etc.) de esta forma se informará a todo el personal de los objetivos, fecha de realización, procedimientos, etc. Sin embargo, siempre debe tenerse

prioridad por el sistema que se utiliza como norma general, siempre y cuando éste funcione correctamente.

5.6 Tratamiento de los Resultados de la Evaluación.

En esta etapa, la organización debe verificar y evaluar los resultados obtenidos, e identificar los problemas que impidieron a los trabajadores alcanzar sus resultados, o si por el contrario, los objetivos fueron cumplidos tal y como se habían planificado. De cualquier forma, el tratamiento de los resultados de la evaluación permitirá sacar conclusiones y planificar a partir de ellos un nuevo sendero en el desarrollo de la organización.

Realizar un proceso de evaluación a los trabajadores y posteriormente no evaluar los resultados a nivel de la organización, es no darle sentido al proceso, lo que denotará poca seriedad en la dirección de la misma. Un proceso de evaluación indica la calidad de la gestión del departamento de lo Recursos Humanos y la respuesta a la necesidad que tiene el trabajador de saber si lo que hace en su puesto es valorado adecuadamente.

Los resultados de la evaluación deben estar vinculados a la política retributiva de la organización, lo que no quiere decir que la recompensa deber ser siempre vista como la prebenda material. La formación es una manera de retribuir al trabajador para su mejor desempeño, independientemente que el reconocimiento del esfuerzo y el compromiso con la organización refuerzan el comportamiento del trabajador.

Favorecer el progreso de la autoestima del trabajador lo conllevaran a la seguridad en su puesto, la confianza en sí mismo y en propia organización. Crear un clima motivador fomentará el desarrollo del trabajador en la organización y este se hará responsable del curso de la misma.

La evaluación realizada a los trabajadores eventuales ha de constituir un aval o carta de presentación de estos para futuras contrataciones.

El tratamiento de la evaluación debe estar enfocado a recoger del proceso los beneficios que reporta a todos los involucrados, trabajadores, directivos y la propia organización.

Beneficios que reporta al trabajador fijo.

- Aceptación y reconocimiento por la organización de los conocimientos, destrezas actitudes y habilidades brindadas por el trabajador como aportación individual.
- Oportunidades de ascenso a otros puestos de mayor responsabilidad.
- Posibilidad de mejora salarial.
- Posibilidad de una eventual formación para el enriquecimiento de los conocimientos.
- Declaración de confianza por parte de la organización.
- Satisfacción personal y seguridad.

Beneficios de los trabajadores eventuales

- Reconocimiento.
- Posibilidad de ser contratados por otras entidades.
- Posibilidad de ser contratado por la propia entidad.
- Motivación.
- Desarrollo curricular.

Beneficios para la dirección

- Facilidad para realizar el proceso de evaluación, sin situaciones que afecten las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- Posibilidad de reconocer al trabajador su quehacer diario y recompensarlo por ello.
- Seguridad y confianza en sus subordinados directos.
- Prestigio ante la organización, por medio de los resultados positivos de sus subordinados.
- Mayor control del trabajo de los trabajadores eventuales.
- Aumento de la calidad del servicio.

Beneficios para la organización.

- Funcionamiento organizacional adecuado.

- Reconocimiento del compromiso y participación de los trabajadores con la entidad.
- Desarrollo de la comunicación interna de la organización.
- Verificación del logro de metas individuales.
- Mayor ventaja competitiva, enfocado a mayor calidad y productividad.
- Permanencia y estabilidad en la calidad y satisfacción del cliente.

5.7 Comunicación de los resultados.

La comunicación de los resultados es la etapa de resumen del proceso de evaluación. En ella se informa de los resultados al evaluado y ambas partes (evaluado y evaluador) se retroalimentan entre si sobre los efectos del proceso y planifican, a partir de nuevos lineamientos el futuro desempeño del trabajador, proyectando la formación adecuada según las carencias profesionales detectadas.

Una vez obtenido los resultados del proceso de valoración, éstos deben ser analizados entre el trabajador y su evaluador, es el momento de identificar las fortalezas y debilidades y trazar un plan de mejora. Si el evaluador y/o administración una vez analizado los resultados, detectan que existen carencias formativas en la evaluación, por los índices bajos obtenidos en algunas de las áreas de la evaluación, se podría incluir el o los evaluados en un plan de formación por parte de la dirección de los Recursos Humanos.

Llegado a este nivel, es el momento donde la organización y el evaluado pactan los pasos a seguir en el futuro, reconociendo cuales han sido los obstáculos y errores cometidos. También es el momento de reconocer y comprometerse con el cambio.

Los compromisos deben ser asumidos por las dos partes (evaluador-evaluado) con su correspondiente fecha de cumplimiento, observación y control de proceso de mejora, tanto en el desempeño como en las competencias que no fueron desarrolladas y, una vez adquiridas, permitirán al trabajador tener un resultado exitoso.

Para informar al trabajador (evaluado) de sus resultados, el evaluador debe realizar la entrevista de evaluación. De esta forma ofrece cuantos detalles sean oportunos conocer por el trabajador sobre cómo ha sido evaluado su desempeño semestral o

anual, revelar los objetivos alcanzados, planificar acciones para eliminar las dificultades, establecer programas formativos si las debilidades alcanzadas lo requieren. Son gestiones a realizar por el departamento de los Recurso Humanos en colaboración con el responsable directo del trabajador.

El trabajador evaluado de la entrevista de evaluación, necesita conocer el resultado de su valoración, de ésta forma se asegura que su trabajo es valorado por los superiores a él. El trabajador siempre espera ante una crítica de su trabajo que le informe de cómo debe hacerlo para mejorar. Por tal motivo, la entrevista debe ser planificada e informar al trabajador de los aspectos a tratar; los puntos deben ser tratados con claridad, sin utilizar reproches hacia el trabajador, con un lenguaje amigable, sin imposiciones ni comparaciones.

La entrevista debe realizarse en privado, evitando las interrupciones, y el lugar debe ser adecuado para este contacto cara a cara. El evaluador deberá comenzar la entrevista reconociendo los aspectos positivos del evaluado, de igual forma, el evaluador escuchará con atención los planteamientos del trabajador evaluado.

Se trata de ser empático en los puntos que lo requieran y asertivo en aquellos aspectos que el evaluador estime que deberían ser señalados, centrarse en el futuro y no en lo sucedido en el pasado. Se debe proponer al entrevistado ideas para mejorar su quehacer, o informar de los recursos que necesita para hacer mejor su trabajo.

Tomar nota de lo planteado en la entrevista constituye dejar la huella de los aspectos analizados, plasmar los compromisos por ambas partes y accionar en etapas planificadas por las mismas, para cumplir los objetivos propuestos; la organización debe asegurarse de proveer todos los recursos necesarios.

6. Conclusiones.

Los trabajadores en la hostelería son el recurso más importante, no solo por la necesidad del sector de obtener de ellos su desempeño diario, sino por todo lo que aportan en su día a día y que forman parte de la riqueza personal y laboral. Se refiere al conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que traen consigo y lo ponen al servicio de la organización.

La hostelería pertenece al sector de los servicios, en la que prima la calidad del producto unido a la calidad del servicio. Los diferentes servicios que se ofrecen en el sector, están dirigidos a satisfacción del cliente que demanda un trato amable y profesional y por el cual ha pagado de antemano.

Para establecer un sistema de calidad del servicio, primero se ha de identificar y seleccionar a la persona adecuada para su realización, además de facilitar los recursos necesarios e instaurar los objetivos, metas, control del rendimiento y del desarrollo de las competencias del puesto, posteriormente es necesario evaluar los resultados económicos y del desarrollo del trabajador en el puesto.

Hoy en día en gestión de los Recursos Humanos se utilizan métodos tradicionales de evaluación, sistemas que no demuestran claramente la efectividad del proceso debido a la poca actualización de los cambios producidos en el desarrollo de la actividad. Este proceso de evaluación responde a un trámite administrativo que provoca en muchos de los casos desavenencias entre la dirección y los trabajadores.

Instaurar un proceso de evaluación por competencias en el sector facilitará la identificación del nivel de excelencia en el desempeño del trabajador y en qué medida cumple con los estándares instaurados.

La Evaluación del Desempeño por competencias juega un papel importante en la gestión de los Recursos Humanos en el sector hotelero, ya que informa a los trabajadores de sus debilidades y fortalezas en su realización diaria. Gestionar por competencias, no solo abarca el resultado como producto final, sino también las características del comportamiento; esta información favorece al trabajador, pues le permite hacer un análisis de su trayectoria evaluada y modificar su responsabilidad laboral en beneficio propio y de la organización.

Un diseño fiable de Evaluación del Desempeño por competencias es el que reúne en su proceso las especificidades de la actividad de los trabajadores encaminados a los objetivos de la organización, donde la organización y los trabajadores se implican en la programación, organización y proceso de implantación.

Las organizaciones hoteleras se beneficiarían de una herramienta que tiene un impacto directo en el trabajador, logrando de estos la motivación necesaria para que su rendimiento éste encausado a los objetivos de ésta, proyectándolos en las estrategias a cumplimentar en cada etapa de la actividad.

Igualmente se ha de valorar, que un sistema de evaluación por competencias en el sector favorecería al desarrollo profesional, así como fomentar las competencias laborales de los mismos. Además, contribuiría a su propia autonomía, lo que es lo mismo decir, que el propio trabajador ha de gestionar su desempeño laboral, pues sería el garante de su propia planificación.

Identificar los objetivos que se quieren lograr con el proceso de evaluación, permitirá centrar los esfuerzo en esa línea, definir indicadores de desempeño por competencias en relación a los objetivos de la actividad y esto permitirá que los aspectos a evaluar estén relacionados con el trabajador y su puesto de trabajo.

Para nadie es un secreto que realizar un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias en el sector hotelero supone romper con las viejas modalidades y se deben asumir nuevas concepciones más idóneas a la situación del mercado, además de la transformaciones a realizar en la comprensión del proceso, así mismo, se ha de entender las ventajas que esta nueva gestión de los Recursos Humanos proporcionan y de igual forma, prever realizar acciones para modificar las reticencias que limitan en todo o en parte tomar la iniciativa en este sentido.

Con este trabajo se recomienda poner en práctica la creación de una cantera de trabajadores eventuales relacionados con la rotación de los puestos de base (camareros de comedor, de bar, housekeeping etc.), por una organización neutral que sirva de retroalimentación a todas las empresas del sector, por ejemplo, la Federación de la Hostelería de las diferentes provincias o los propios sindicatos.

Los contratos eventuales están respaldados por el carácter temporal de la actividad turística y se les denomina contrato eventual por circunstancia de la producción, refrendados por el artículo 15. 1-b del Estatuto de los Trabajadores y de los Convenios Colectivo Sectoriales de Hostelería, por ejemplo, en el caso de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares corresponde al artículo 7 inc. 2 (2014-2018).

Esta cantera, o base de dato, facilitaría la contratación a través de una herramienta de información dotada por las organizaciones y los propios trabajadores eventuales que quieran incluirse en las listas; para su inclusión se deberá demostrar un resultado satisfactorio de valoración en el desempeño en el período anterior facilitado por la entidad vinculante.

Este aspecto favorecería a los trabajadores eventuales, que año por año se encuentran en la situación de búsqueda de empleo, ya que le proporcionaría el reconocimiento de los resultados alcanzados y la seguridad de ser contratado al menos en el próximo período por otra organización dentro del sector.

Por otro lado, el sector hotelero podría retomar la contratación de aquellos trabajadores cualificados por las experiencias demostradas en la temporalidad y como aval, el conocimiento de que está empleando trabajadores idóneos en el puesto de referencia y afines con la situación de eventualidad por circunstancia de la producción. Aspecto éste, que no se ha tenido en cuenta hasta hoy y ha provocado una rotación descontrolada en los puestos de base.

También esta recomendación beneficiaría al sector hotelero en la posibilidad de incluir en su plantilla a trabajadores con experiencia demostrada y valoraciones positivas, que garantizarían el mejor cumplimiento de los objetivos propuestos y la calidad en el servicio, lográndose con ello la satisfacción de cliente como principal objetivo de las organizaciones hoteleras.

De esta forma el sistema de Valoración de Méritos para estos trabajadores tendría un objetivo y una motivación, debido a que los resultados positivos de su desempeño y el desarrollo de sus competencias se verían reflejado en la continuidad de la contratación en el sector.

No obstante, otros aspectos como la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados, la implementación de la formación continua basada en el manejo de las nuevas tecnologías, además proporcionar medidas encaminadas a la conciliación de la vida laboral y familiar, así como mejorar la contratación de los trabajadores eventuales entre otros, son contrariedades del sector que deben ser solucionadas y las

que de forma general afecta directamente al desempeño de todos los trabajadores en la hostelería.

Todo y cuanto se ha analizado en este trabajo tiene la intención de mejorar la calidad del servicio en el sector hotelero en España y por consiguiente aumentaría la satisfacción del cliente. España debe cambiar de propuesta para los clientes hoteleros, la tendencia de ofrecer un servicio de cantidad ya no se ajusta a las exigencias del mercado, por ende, se hace necesario cambiar las preferencias y con ello las estrategias de desarrollo de la actividad hotelera, donde se ha de incluir como eslabón fundamental de la cadena a los trabajadores y sus condiciones laborales.

En síntesis, para ello es necesario elevar la capacitación del personal profesional destinado a la realización del servicio, unificar a todos los trabajadores sin importar su situación de contratación, en los objetivos y estrategias empresariales así como, apostar por la innovación y la integración de otros sectores económicos al desarrollo de la actividad turística, lo que garantizaría la continuidad y fortaleza del mercado turístico español como garante de los servicios a nivel internacional que es en definitiva lo que desde el extranjero se espera de la marca española del turismo.

7. Referencias

Lillo Bañuls, A; Ramón Rodríguez, A B; Sevilla Jiménez, M; (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de Turismo, (19) 47-69. Recuperado 19 de marzo de 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801903>

Casanova Montanaro, V. (2001). Enfoque de competencias laborales: Manual de formación., 59–61. Recuperado el 16 de febrero de 2016 de <http://www.oitcinterfor.org/livedrupal/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manual-formaci%C3%B3n>

Convenio Colectivo Sectorial de Hostelería de la Comunidad Autónoma, *Illes Balears. 2014- 2018.*

De Quijano, S. (1992). *Sistemas Efectivos De Evaluación Del Rendimiento: Resultados y Desempeños.* (S. A. Promociones y Publicaciones Universitarias, Ed.) (1ra edición). Barcelona.

España. Real Decreto Ley 2/2015, de 23 de octubre, Estatuto de los Trabajadores [Internet] Boletín Oficial del Estado, 24 de octubre de 2015, núm. 255, pág. 100244-100308. Recuperado el 23 de mayo de 2016 de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, (10) 83-106 Recuperado el 19 de marzo de 2016 de <http://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>

Juan Navarro, Inés Bravo, C. J. (2008). Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería Productividad y calidad del trabajo. *Federación Española de Hostelería*, 97. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-10.pdf>

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. *Revista Interdisciplinar*, 97–116. Recuperado el 1 de mayo de 2016 de <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

Patricio, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* (ESIC, Ed.). Madrid.

Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca; Alonso, M. A. (2011). *Técnica de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.* (S. A. Centro de Estudios Ramón Areces, Ed.) (3ra edición). Madrid.

Porret, M. (2007). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar en las Organizaciones.* (E. EDITORIAL, Ed.) (2da Edición). Madrid.

Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* (S. Días de Santos, Ed.) (3ra edición). Bibliografía.

Bontigui, mikel G. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*. (Vol. 23). Recuperado el 22 de marzo de 2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>

Irigoin; María; Vargas; Fernando. (n.d.). Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud. Recuperado el 18 de abril de 2016 de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107044/competencias_1.pdf

ISO. (2005). Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. *Normativa ISO, 2005*, 42. Recuperado el 22 de marzo de 2016 de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

Prof.s, V. D. E. (n.d). *Evaluación de Desempeño*. Recuperado el 28 de marzo de 2016 de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&pgis=1>

Rubio, M. J. (2003). Enfoques y Modelos de Evaluación del e-learning. *Revista Electrónica de Investigación Y Evaluación Educativa*, 9, 101–120. Recuperado el 12 de mayo de 2016 de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_1.htm

Sepúlveda, M. lina M. (2011). Lo humano e inhumano de la medición de personas en las organizaciones, *198*(2008), 187–198. Recuperado el 18 de abril de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2991246>

Tobón Tobón, S., Pimienta Prieto, J. H., & García Fraile, J. A. (2010). SECUENCIAS DIDÁCTICAS: aprendizaje y evaluación de competencias. Recuperado el 16 de abril de 2016 de <http://es.slideshare.net/hansmejia/secuencias-didcticas-aprendizaje-y-evaluacin-de-competencias>

