



MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del potencial del empleado en el cargo que puede hacerse bajo un enfoque por competencias. La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de evaluación por competencias para hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena. Se planteó una investigación descriptiva, con un método deductivo y enfoque cuantitativo, se utilizó un instrumento estructurado de encuesta a la alta dirección de cinco hoteles de diferentes categorías que analizó patrones de desempeño y condiciones de trabajo. El modelo que se recomienda permite evaluar al personal acorde con su nivel jerárquico, funciones y actividades propias de los hoteles. Las competencias que se identifican son interpretativas, argumentativas y propositivas, y sirven para identificar brechas de desempeño. Estas permiten, a su vez, formular planes de capacitación, entrenamiento, traslado, promoción, premiación o retiro de personal, y asegurar la satisfacción de sus clientes internos y externos, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Modelo de gestión, Desempeño, Evaluación del desempeño, Competencias, Hoteles.

OMAR ANÍBAL CIFUENTES CIFUENTES*
SANDRA OSORIO GARRIDO**
MARCELA SOFÍA RAMOS RÍOS***
YURANIS VARGAS ATENCIO****

PERFORMANCE EVALUATION MODEL COMPETENCY FOR HOTELS THREE TO FOUR STARS IN THE CITY OF CARTAGENA

ABSTRACT

Performance evaluation is a systematic appreciation of the employee's potential in the position that can be done under a competences-based approach. The objective of the research was to design a competency assessment model for three - four star hotels in the city of Cartagena. A descriptive investigation was proposed, with a deductive method and a quantitative approach, using a structured survey instrument for the top management of five hotels of different categories that analyzed performance patterns and working conditions. The recommended model allows to evaluate the personnel according to their hierarchical level, functions and activities of the hotels. The competences that are identified are interpretative, argumentative and proactive, and serve to identify performance gaps. Those

competences, in turn, allow formulate plans for training, transfer, promotion, awarding or retirement of personnel, and ensure the satisfaction of its internal and external customers and the fulfillment of organizational objectives.

Keywords: Management Model, Performance, Performance Evaluation, Skills, Hotels.

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso del subsistema de aplicación del talento humano que busca controlar el comportamiento de los colaboradores, logrando el mayor apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Marcillo, 2014). Es uno de los procesos más dinámicos y que más se interrelaciona con otros de la organización. En primera instancia, nutre el proceso de capacitación y entrenamiento al poder identificarse las necesidades de este; en segunda instancia, le brinda a la organización

* Magíster en Administración, profesor investigador. Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar (Colombia).

Correo-e: Cifuentes.omar@gmail.com

** Magíster en Educación, profesora investigadora. Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar (Colombia).

Correo-e: Sanlu_46@hotmail.com

*** Candidata a doctora en Ciencias Sociales, profesora investigadora. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco (Colombia).

Correo-e: mramosr@tecnocomfenalco.edu.co

**** Magíster en Administración, profesora investigadora. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco (Colombia).

Correo-e: yvargas@tecnocomfenalco.edu.co

Recibido: 2 de agosto de 2017. Aceptado: 14 de febrero de 2018.

Para citar el artículo: Cifuentes, O.A.; Osorio, S.; Ramos, M. S. y Vargas, Y. (2018). "Modelo de evaluación del desempeño por competencias para hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena", en *Sotavento MBA*, 31, pp. 46-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n31.05>

elementos para promocionar a aquellos colaboradores con desempeños sobresalientes o trasladar a otras áreas a aquellos que muestren competencias y aptitudes en otras funciones de la organización; en tercera instancia, sirve como un insumo primordial en la compensación de los empleados y, por último, se utiliza en la definición de aquellos que deban ser desvinculados de la organización (Villela, 2009).

Ahora bien, los hoteles objeto de estudio se encuentran inmersos en procesos de mejora continua para incrementar la calidad y lograr la acreditación como hoteles capaces de asegurarle y brindar confianza en los niveles de satisfacción requeridos por sus clientes.

No obstante, los hoteles estudiados no cuentan con un modelo y proceso de evaluación del desempeño, lo que dificulta la mejora continua al no poder identificar necesidades de capacitación, promoción o traslado, mejoras en la compensación del personal y eventualmente el retiro de aquellos que de manera repetitiva no han podido adaptarse y agregarle valor a la organización. Lo anterior puede llegar a comprometer la política de mejora continua y, mucho más grave, el nivel de satisfacción de los clientes, lo que lo puede generar un estancamiento y/o reducción en sus niveles de ventas y afectar sus resultados financieros a corto, mediano y largo plazo.

Es así que se hace necesaria la construcción de un modelo de evaluación del desempeño que les permita a los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena, superar esta debilidad; mediante un estudio que permita diseñar la evaluación del desempeño acorde a las necesidades, cultura y objetivos estratégicos de cada uno.

Con base en lo anterior surge la siguiente formulación del problema:

¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para el diseño de un modelo de evaluación del desempeño por competencias para hoteles de la ciudad de Cartagena?

El objetivo general que se persigue con la investigación es diseñar un modelo de evaluación del desempeño por competencias para los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena, con el fin de identificar de manera sistemática los resultados generados de los funcionarios y dotar a los hoteles de un proceso que les ayude a la toma de decisiones respecto a capacitación, promoción, compensación y desvinculación. De manera particular, se busca:

- ✓ Establecer los estándares del desempeño por competencias de los empleados.
- ✓ Determinar las metas de los empleados, así como la medición del desempeño real en sus cargos.
- ✓ Comparar el desempeño real con los estándares, para que los directivos tomen las decisiones correspondientes.
- ✓ Proponer un modelo de evaluación del desempeño por competencias que esté acorde con las necesidades de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El fundamento teórico demanda considerar aspectos como desempeño, competencias, y la gestión en el sector hotelero.

Aguilera (2000) define un modelo como una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Aguilera, 2000).

Por otro lado, para De Cenzo y Robbin, (2001), si se desea saber qué tan bien están trabajando los empleados, se debe evaluar su



desempeño, lo cual no necesariamente es una tarea fácil.

Son muchos los factores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, tales como ¿por qué se lleva a cabo?, ¿quién debe obtener beneficios del mismo?, ¿cuál es el tipo de evaluación que debe usarse? y ¿cuáles son los problemas que podrían enfrentarse?

El desempeño de una actividad por parte del personal es importante y es lo que cuenta. Algunos supervisores no evalúan al personal en función de cómo hacen las cosas sino en relación con sus resultados (García, 2013).

De acuerdo con Chiavenato (2008), una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, y de motivación, entre otros.

En los sistemas de administración del desempeño se presentan diferentes dificultades, ya que son tres los participantes que coexisten en este proceso: los empleados, los evaluadores y las organizaciones, coordinando las necesidades de cada uno de ellos, por lo que se debe tomar en consideración que se pueden crear problemas (Ortega, 2007).

Al tomar en cuenta las dificultades se puede comenzar abordándolas de tal manera que se puedan reducir sus consecuencias globales en el proceso. En términos de las dificultades se pueden señalar dos grandes categorías fundamentales: las que se refieren al individuo y las que se refieren al proceso (Bermúdez, 2012).

Evaluar a los individuos probablemente es uno de los aspectos más difíciles de los supervisores porque participan las emociones, y

a veces a los superiores no les gusta evaluar; las dificultades relativas al proceso involucran una estructura particular que debe seguirse y las políticas de recursos humanos a seguir (Chiavenato, 2008).

Métodos de evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que varían notablemente, a veces en la misma organización. Los métodos son:

Ensayos críticos: consisten en elaborar una narrativa que describa los puntos fuertes, los débiles, el desempeño pasado y el potencial de un empleado y luego proporcionar sugerencias para mejorar (Robbin y Coulter, 2011).

Escala de calificación gráfica: este método enumera una serie de factores de desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto, cooperación, lealtad, asistencia, e iniciativa. El evaluador califica cada elemento desde 1 ("mal informado sobre los deberes del puesto") hasta 5 ("tiene dominio completo de todas las fases del puesto").

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento: combinan los efectos importantes de los enfoques de incidentes críticos y la escala de calificación gráfica.

Comparación entre varias personas: comparan el desempeño de un individuo con la de uno o más elementos.

Método de investigación de campo: desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato.

Métodos de autoevaluación: el empleado hace un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de evaluación por resultados: se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados para cada funcionario y los resultados alcanzados.

Métodos Mixtos: es la utilización de varios métodos para evaluar el desempeño de los empleados.

En el mundo empresarial de hoy, la gestión por competencias es una herramienta importante, puesto que el nivel de competitividad que manejan las organizaciones actualmente da muestra de que se pretende estar a la vanguardia en la gestión del talento humano (Hanze, 2009).

Para Mc Clelland (1999), las competencias tienen un origen motivacional; en su trabajo se mencionan "tres sistemas de motivación humano o necesidades: el logro (la búsqueda del éxito), el poder (influencia en los demás) y la pertinencia o afiliación (relaciones interpersonales)".

Para Spencer y Spancer (1993), competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación.

Desde el punto de vista de Alles (2006), las competencias son características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia es asumida entonces como un "saber hacer en contexto", en este sentido se clasifican en (ver tabla 1).

De otro lado, un hotel se entiende como el establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (Icontec, 2009).

En cuanto a la categorización de los hoteles, esta tiene que ver con las capacidades del mismo y debe poseer: edificación, estacionamiento, entrada del servicio, áreas verdes, espacios públicos, ascensores, recepción, baños públicos, habitaciones, seguridad, climatización, muebles, conexiones para aparatos electrónicos, iluminación, baños de habitaciones, alimentos y bebidas, reservas de agua, zona de personal y mantenimiento (Icontec, 2009).

Tabla 1. Competencias laborales por niveles

Competencias	Componentes	Nivel jerárquico
Interpretativas	Comprensión de los haceres Interpretación de planillas, gráficas, tablas Comprensión de instrucciones de operación y trabajo	Operativos
Argumentativas	Capacidad para explicar situaciones Capacidad para plantear opciones para ejecución de trabajos Capacidad para decidir entre opciones la mejor, para el nivel operativo Capacidad para mejorar procesos	Supervisores
Propositivas	Capacidad para cuestionarse y evaluar su desempeño Creatividad Plantear soluciones específicas y generalizarlas Proponer alternativas de explicación de eventos Tomar decisiones con impacto multifactores o multivariabiles	Ejecutivos o gerenciales

Fuente: SENA (2001).



3. METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo, puesto que se identificarán los elementos a tener en cuenta para proponer un modelo de evaluación del desempeño por competencias para los Hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población utilizada es de 5 hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena, y la muestra será para los 5 hoteles para mayor fiabilidad de la información (Occidental Grand Cartagena Resort, Hotel Blue Concept, Hotel Bahía- 4 estrellas), (Hotel Decamerón y Hotel Cartagena Plaza - 3,8 estrellas).

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La fuente de información primaria. Se recolectó por medio de un instrumento semiestructurado de encuesta aplicado a los niveles directivos de los hoteles. Para conocer los patrones de desempeño utilizados en la empresa y el análisis de las condiciones laborales, y las fuentes secundarias se obtuvo principalmente de informes de los hoteles, investigaciones sobre el tema, libros e Internet, entre otros.

3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se tabuló, graficó e interpretó de tal manera que se pudieron tener los elementos para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño por competencias para hoteles de tres y cuatro estrellas. Así mismo, se propusieron los formatos por nivel, se clasificaron por grupos en cada nivel y los

resultados fueron ponderados teniendo en cuenta sus roles, y reflejaron el peso relativo de las competencias.

4. RESULTADOS

4.1 ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DE LOS HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Las competencias deben ser tenidas en cuenta en la evaluación del desempeño dependiendo de los roles de los empleados. Es decir, para el nivel operativo, competencias interpretativas; para el nivel de supervisores, competencias argumentativas, y para niveles superiores de dirección o estratégicos, competencias propositivas (Sena, 2001).

Ahora bien, se definen los estándares de desempeño por niveles organizacionales y se establecen los cargos que corresponden para cada nivel, los cuales tendrán como común denominador que serán evaluados por un mismo grupo de competencias. En el caso del Hotel Decamerón, para cumplir con su misión tiene organizado en tres niveles a su personal: operativos, supervisores y gerencial.

4.1.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO

Comprendido por los siguientes cargos: cocineros, ayudantes de cocinas, carniceros, pasteleros, barman, meseros, *hostess*: persona(s) encargada del montaje de las mesas, menaje de los restaurantes y salones, porteros, botones, camareros, aseadores, recepcionistas, ascensoristas, cajeros, plomeros, albañiles, electricistas, piscineros, pintores, Steward: (limpieza losa cristalería y cubertería), lavandería (lencería), costurera, guía canino y carpintero.

Para este nivel, los empleados requieren y exigen competencias interpretativas, puesto que las funciones desempeñadas son rutinarias que requieren habilidades y comprensión de instrucciones de operación y trabajo.

4.1.2 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL DE SUPERVISIÓN

Comprendido por los siguientes cargos: jefe de alimentos y bebidas, capitán de meseros, supervisor de bares, chef ejecutivo, jefe de *Steward*, ama de llaves, supervisora general, jefe de servicio al huésped, capitán de botones, supervisor de seguridad, jefe de mantenimiento, jefe de seguridad, contador.

Tabla 2. Evaluación del Desempeño por competencias interpretativas personal de nivel operativo

Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____ Departamento: _____ Cargo: _____					
Competencias	Óptimo 5	Bueno 4	Regular 3	Mediocre 2	Débil 1
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutado sin errores	Sobrepasa las exigencias	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias
Calidad Exactitud y esmero en el trabajo ejecutado	Excepcionalmente exacto en el trabajo	Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio	A veces comete errores	Permanentemente comete errores
Conocimiento del trabajo	Aumenta siempre sus conocimientos	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce lo necesario del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Responsabilidad Dedicación al trabajo y nivel de fiscalización que requiere	Merece la máxima confianza y no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Puntualidad	Siempre está a tiempo y cumple sus plazos	La gran mayoría de las veces cumple sus plazos	Con frecuencia cumple sus plazos	A menudo no cumple con los plazos fijados	Casi siempre incumple los plazos fijados
Organización Toma en cuenta la disposición de clasificar y ordenar los recursos y su uso efectivo	Siempre están organizados y ordenados los procesos y recursos asignados	Casi siempre están organizados y ordenados los recursos	Frecuentemente están ordenados los recursos asignados	Eventualmente no están organizados los recursos	La gran mayoría de las veces están desorganizados los recursos asignados
Honestidad Actitud del empleado por la honradez	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad



**Tabla 3. Evaluación del desempeño de las competencias argumentativas
Personal de nivel de supervisión**

Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____					
Departamento: _____ Cargo: _____					
Competencias	Óptimo 5	Buena 4	Regular 3	Mediocre 2	Débil 1
Comprensión de situaciones Grado con que capta la esencia de un problema, y capacidad de asociación	Demuestra siempre capacidad de intuición y percepción.	Posee buena capacidad de intuición y percepción.	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactoria	Tiene poca capacidad de intuición y percepción	Nula capacidad de intuición y percepción
Racionamiento Capacidad de organizar el trabajo de manera que aumente los rendimientos y reduzca los costos	Obtiene reducción en costo y rendimientos por encima de los esperados	Frecuentemente obtiene reducción de costos y aumento de beneficios	No genera sobrecostos ni incremento de beneficios	Pocas veces logra reducción de costos o aumento de beneficios	Ocasionalmente genera sobrecostos y reducción de beneficios
Expresión Capacidad de especificar o declarar algo para darlo a entender	Sobrepasa las especificaciones y la explicación de lo que debe decir	Frecuentemente sobrepasa las especificaciones y explicaciones de lo que debe decir	Sus especificaciones y explicaciones son satisfactorias	Frecuentemente sus especificaciones y explicaciones no corresponden a lo que debe decir	Sus especificaciones y explicaciones no corresponden a lo que debe decir
Generación de ideas Capacidad de producir representaciones de objetos en la mente	Sorprende por la producción de representaciones de objetos y opciones de solución	Frecuentemente genera representaciones de objetos u opciones de solución	A veces genera representaciones de objetos u opciones de solución	Eventualmente genera representaciones de objetos u opciones de solución	Nunca genera representaciones de objetos ni opciones de solución
Mejoramiento de procesos Capacidad para plantear e implementar adelantos y perfeccionamiento en los procesos	Siempre produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Frecuentemente produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	A veces genera adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Eventualmente produce adelantos y perfeccionamientos en sus funciones	Nunca produce adelantos, ni perfeccionamientos en sus funciones
Responsabilidad Dedicación al trabajo y nivel de fiscalización que requiere	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Honestidad Honradez	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad

4.1.3 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PARA EL NIVEL GERENCIAL

Comprendido por los siguientes cargos: gerente general, gerente operativo, gerente administrativo, gerente financiero y gerente comercial.

Tabla 4. Evaluación del Desempeño de las competencias propositivas
Personal de Nivel Gerencial

Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____ Departamento: _____ Cargo: _____					
Competencias	Ótimo 5	Bueno 4	Regular 3	Mediocre 2	Débil 1
Creatividad Capacidad de concepción o invención de algo	Posee capacidad de concepción e invención de soluciones	Frecuentemente concpciona e invencion a soluciones	Ocasionalmente concpciona e invencion a soluciones	Rara vez concpciona e invencion a soluciones	Nunca concpciona e invencion a soluciones
Liderazgo Capacidad de ser reconocido como jefe	Permanentemente es reconocido y seguido como jefe	Fácilmente es reconocido y seguido como jefe	Ocasionalmente es reconocido y seguido como jefe	Muy pocas veces es reconocido y seguido como jefe	No es reconocido y seguido como jefe
Toma de decisiones Actitud para resolver situaciones y escoger una opción	Siempre resuelve las situaciones que se presentan	Frecuentemente resuelve las situaciones que se presentan	A menudo resuelve las situaciones que se presentan	Muy pocas veces resuelve las situaciones que se presenta	Casi nunca resuelve las situaciones que se presentan
Logro de resultados Capacidad de alcanzar lo que requiere	siempre consigue lo que requiere o desea	Frecuentemente logra lo que intenta o requiere	A menudo logra lo que intenta o requiere	Muy pocas veces logra lo que intenta o requiere	Casi nunca logra lo que intenta o requiere
Planeación y retroalimentación de desempeño Evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Siempre evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Frecuentemente evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Casi siempre evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Algunas veces evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Pocas veces evalúa lo ejecutado contra lo proyectado
Responsabilidad Dedicación al trabajo	Merece la máxima confianza, no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Honestidad Honradez	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad

4.2 DETERMINAR LAS METAS DE LOS EMPLEADOS, ASÍ COMO LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO REAL EN SUS CARGOS

El proceso de evaluación de desempeño basado en competencias se llevó a cabo en una jornada

con el personal por niveles de la organización, cuyo propósito fue el de concertar cuáles son las competencias y los ítems de cada uno.

Otro aspecto que se definió es la ponderación por niveles operativo, supervisión y gerencial y, en estos, por grupos de las compe-



tencias que se van a medir, es decir, cada variable puede tener un valor diferente dependiendo del cargo, nivel de exigencia y responsabilidad. Los pesos relativos son los promedios ponderados de las respuestas que dieron los operarios, los supervisores y los gerentes.

En cuanto a la medición del desempeño real, se realizará anualmente teniendo en cuenta que a las acciones que resulten se les deben asignar recursos y esto se hará en el presupuesto anual de funcionamiento e inversión y estará liderado por el departamento de talento humano, que para implementar el modelo realizará una sensibilización y capacitación; en el mes de diciembre enviará a cada gerente los instrumentos, uno por cada empleado y por nivel de la organización; la evaluación al personal operativo será responsabilidad de los jefes directos, a los empleados de supervisión la realizarán los gerentes.

4.3 COMPARAR EL DESEMPEÑO REAL CON LOS ESTÁNDARES CON EL PROPÓSITO DE QUE LOS DIRECTIVOS TOMEN LAS DECISIONES CORRESPONDIENTES

En esta etapa el departamento de talento humano procederá a la comparación de los resultados reales contra los estándares definidos; los puntajes arrojados por los evaluadores se multiplicarán por el porcentaje correspondiente a la competencia determinada dentro del rol al cual pertenece el evaluado; el resultado de esta comparación debe generar una de las siguientes acciones: Comunicación al empleado de su evaluación para traslado, promoción, retiro del empleado, así como Identificación de necesidades de capacitación.

CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN

Entre 401 y 500: Óptimo: está representada por aquellos empleados que tienen desarrolladas

competencias por encima de las requeridas para el desempeño en sus cargos.

Entre 301 y 400: Bueno: empleados que poseen una o más competencias por encima del nivel requerido, pero no la totalidad de estas.

Entre 201 y 300: Regular: competencias por encima del requerido, otras por debajo del requerido o todas en un nivel satisfactorio, es decir, acordes con lo exigido por el hotel.

Entre 101 y 200: Mediocre: tienen algunas competencias satisfactorias y otras por debajo de lo requerido.

Entre 0 y 100: Débil: tienen la mayoría de las competencias por debajo de las requeridas.

En todos los casos, tanto el empleado como su jefe directo conocerán los resultados y las acciones que se generan, como resultado del proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 5. Evaluación del desempeño Jefe de alimentos y bebidas - nivel supervisión

Competencias	Ponderación	Calificación	Total
Comprensión de situaciones	20%	4	80
Racionamiento	15%	5	75
Expresión	20%	3	60
Generación de ideas	10%	3	30
Mejoramiento de procesos	10%	4	40
Responsabilidad	10%	4	40
Honestidad	15%	5	75
Total	100%		400

Fuente: Elaboración propia, con base en información de talento humano.

El empleado se encuentra en un nivel bueno, significa que tiene más de una competencia por encima de lo requerido y tan solo dos en su nivel satisfactorio. Como acciones por parte de la organización, al empleado se le debe dar capacitación y entrenamiento para mejorar su expresión y la generación de ideas que haría un mejor aporte al hotel.

4.4 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS QUE ESTÉ ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LOS HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

El proceso de evaluación del desempeño para los hoteles inicia con el cumplimiento de la misión organizacional, para cuyo direccionamiento se tienen en cuenta la cultura y los valores de los hoteles, seguidos del establecimiento de los estándares de desempeño basados en competencias acordes con las metas estratégicas de la organización. En la construcción de los estándares se pretendió ser lo más objetivamente posible, así como permitir su comprensión y medición.

Los estándares de desempeño deberán ser comunicados a los tres niveles de la organización y al total de empleados del hotel, el proceso continúa con la medición del desempeño, esto es, determinar realmente el nivel de desempeño de cada uno de los empleados y lo esencial es que se mide.

Posteriormente, se realiza una etapa de evaluación, en la que se compara el desempeño real contra los estándares determinados inicialmente y plasmado en cada una de las plantillas respectivas; el objetivo de esta fase es determinar las desviaciones entre los estándares de desempeño y el desempeño real de los empleados.

Una vez culminadas estas fases, el departamento de talento humano plantea las acciones a que haya lugar, con las consecuentes implicaciones salariales que se ocurran, es decir, generarse traslados, reubicaciones o ascensos de personal; igualmente deberá dar las bases para generar el programa anual de capacitación o reflejará el personal que deba ser retirado del hotel.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El modelo fue construido con base en las particularidades de los servicios que prestan los hoteles e involucra a todo el personal,

Figura 1. Modelo de evaluación del desempeño por competencias para hoteles



Fuente: Elaboración propia con base en Robbin y Coulter (2011).



por niveles de la organización y afinidad de funciones organizados por: el operativo con competencias interpretativas, de supervisión – competencias argumentativas y gerenciales – competencias propositivas.

Las metas y mediciones fueron establecidas entre la gerencia y los empleados, y le permite a la gerencia tomar decisiones de: trasladar, promocionar, reubicar o retirar personal; así mismo, identificar necesidades de capacitación general, por grupos o específicas.

El modelo debe ser corrido por primera vez y luego ser revisado y ajustado para darle mayor coherencia y objetividad.

La periodicidad y responsabilidad como se realice anualmente la evaluación será del departamento de talento humano y es una importante contribución para los hoteles, que podrán ser más competitivos al contar con personal que tengan las competencias para prestar mejor servicio.

REFERENCIAS

Aguilera (2000). *Modelo de Querétaro*. México DF: CIDET. Maestría en Ciencias de la enseñanza.

Alles (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Bermúdez (2012). "Socialización o individualización, dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores", en *Cuadernos de Administración*. Vol 28, n.º 18, 133-147.

Chiavenato (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

De Cenzo y Robbin (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.

García (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del Instituto San Gabriel*. Tulcán: Universidad de Carchi.

Hanze (2009). *Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles por competencias*. Universidad de las Américas.

Icontec (2009). *Norma técnica sectorial Colombiana 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje categorizados por estrellas de hoteles, requisitos*. Bogotá: Icontec.

Marcillo (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Trujillo: Universidad Antenor Urrego. Tesis de Doctorado.

Mc Clelland (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press

Ortega (2007). *Un modelo de gestión económica para la Universidad pública Española: la gestión basada en las actividades y tiempo*. Granada: Universidad de Granada. Tesis Doctoral.

Robbin y Coulter (2011). *Administración*. México: Pearson. Decima Edición.

Sena (2001). *Estado del arte de las competencias básicas o esenciales*. Bogotá: Publicaciones Sena.

Spencer y Spencer (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Usa: John Wiley y Sons.

Villela (2009). "El caso de Aventureiro-Illa grande Brasil", en *CEIT*. Vol 18, n.º 3, Rio de Janeiro.