



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
SECCIÓN DE BARES Y RESTAURANTES DEL HOTEL
HESPERIA PLAYA EL AGUA.**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
exigido para optar al título de Licenciado en Hotelería

GRICELYS YASMIN GUERRA AMAYA

Guatamare, Abril 2008

DEDICATORIA

A Jehová Dios que está en todo lugar del mundo, especialmente dentro de nosotros, por ser la luz que me guía en el largo camino de la vida y darme la fortaleza para salir triunfante en los momentos más difíciles.

(Mil gracias)

A mi mamá Del Valle por ser el ser más maravilloso que me dio la vida y por ser mi principal inspiración y motivación en la lucha de mis logros. Gracias por tener confianza en mí y brindarme tu apoyo TE AMO MAMI siempre serás mi mejor amiga.

A todos mis sobrinitos Stephanie, Luís Alejandro, Samantha, Yonnathan y el nuevo miembro de la familia Jesús Daniel, a mis ahijadas y primas Grabiela Inés, Inés Gabriela (las morochitas) siempre seré su tía Gri... Ustedes mis amores quienes han sido siempre fuente de inspiración para llegar al logro de mis metas.

A mi hermana Fanny (Vicky) y a mi prima Glendys por creer siempre en mí y brindarme su apoyo cuando más las he necesitado. Gracias manitas las quiero mucho.

A mi tía Toña y mi tía Lesbia por confiar en mí y ayudarme siempre en el desarrollo de mis estudios.

A un ser muy especial que quiero mucho y que para mí tiene un valor incalculable... por estar siempre allí y brindarme su amistad de manera incondicional, darme sabios consejos y sencillamente estar allí cuando más te he necesitado... A ti te dedico este logro... Mi coasi Richard Alvarado. Siempre seremos grandes amigos.

A German Bello (chikito) por ser tan buen amigo siempre y apoyarme. Nadie como tú, te adoro amigo de la vida.

A José Abraham Salmeron (nene) porque con tus gestos siempre has demostrado ser un amigo incondicional, gracias por existir y creer en mí. TE QUIERO MUCHO.

AGRADECIMIENTO

A mi mamá Del Valle por darme los estudios, buenos principios, valores y sabiduría para ser de mí una buena hija y gran persona llena de éxitos.

A mis hermanos Jonnathan, Marvis (la flakis), Fanny (Vicky), por ser parte de este logro.

A toda mi familia por aportar su aprecio y creer en mi, mil gracias tío Lorenzo (tío Bello), tía Carmen (tía Calli), tía justica, tía Lesbia, prima Mary (Marita) José Carlos (primito) y si no escribo el nombre de todos no es por mal, sino porque llenaría muchas páginas, en fin gracias a todos por darme su apoyo y su amistad.

A mis grandes amigos de la vida, German Bello (Germansito) Javier (Jv) y José Abraham Salmeron (nene), por siempre creer en mi y apoyarme en todo, nunca tendré como pagarles tanto afecto sencillamente mil gracias. Los quiero mucho mis tesoros.

A mi abuelita Beltrana (Maita), por siempre extrañarme y atender mis llamadas dándome con su voz un aliento oportuno para seguir adelante. Te quiero mucho.

A mi hermanita Adriana González (la nena), quien se ha dedicado a brindarme su apoyo y su mano amiga en el desarrollo de mi carrera y en la vida. Te quiero mucho.

A mis amigas de residencia Roymar Torrens (Vicky), Mariams Yegres (mi flakita), Romina Gutiérrez (La rora), por estar allí cuando mas las he necesitado. Las Quiero Mucho a todas.

A mis amigos de la U.D.O.N.E, con los que tuve el privilegio de estudiar mi carrera universitaria Virginia Cova (Virgi), Viviana Bastidas (vivi), Argenis Sanabria (Negro sexy), Cristian Allen, Joseliz Ron, por ser mis grandes amigos y estar allí para compartir, enriquecer y fortalecer mis conocimientos y mi vida, ustedes son parte de este gran logro. Los Quiero Mucho.

A mis amigos de la FCU Felipe González (piro), Mel García (Mi Ídolo) Nicola, Miguel Velásquez, Javier (Mi compa), Orlando Mata (Mi gato) Lumadi (Shakira) Douglas, Nick, Jhoan (Primo), Luís Rodriguez (El Tanque) y Ulises, si se me olvida alguno no crean que fue por mal, gracias a todos por su amistad.

Gracias a todos mis amigos que creyeron en mi y han sido parte de mi desarrollo profesional, Robertico (primo), Donny, Alfredo (Alfred), Cristian (thim), Luisito (primo oso), Rosibel (mami rosi), Alberto Valdez (albert), entre muchos.

A José Santana (mi chikito) y a Mirla Contásti por haber estado allí cuando los necesité, con ustedes crecí mucho como persona y en el amor también porque hay cosas que no enseña la universidad de los estudios, sino la universidad de la vida y es allí donde han estado ustedes, siempre les estaré eternamente agradecida.

A la señora Priscila Martínez y al señor Hermes Martínez por ser mis padres aquí en la isla por brindarme su casa y alojarme en ella por darme su amistad y confianza en todo momento.

Al Lcdo. Salvador Rodriguez y a la señora Nelly por aportarme su apoyo en la culminación de esta meta. Gracias.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta por aportarme todos sus conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional, gracias profesores Jacsy La Rosa, Patricia De Sousa, Patricia Manrique, Omar Espinoza, Milagros Fariñas y su esposo, al profesor Luís Castro por ayudarme, apoyarme y ser mi asesor académico.

A la Lcda. Nancy Millán y a la Lcda. Mariela Lárez por prestarme su apoyo durante la ejecución de mi carrera.

A todo el personal del Hotel Hesperia Playa El Agua por darme la oportunidad de ejecutar mis pasantias en dicho establecimiento, en especial a Luzmila Vásquez (Luzmi), por haberme aportado tanto conocimiento en el área laboral y ayudarme a recolectar información para el desarrollo de mi tesis, mil gracias.

A Jesús Rodriguez (Vida), por su paciencia y dedicación además de estar presente en este momento y darme su apoyo y amistad, por darme la felicidad que necesito cuando estoy tu lado, mil gracias.

A las buenas amistades que he encontrado en esta ciudad, la Señora Briceida (mamá), el señor Heriberto (papá), Adriana (manita), Jean Vargas, a mi ahijada Jeandry (mi amor chiquito), gracias a todos por existir en mi vida.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	IV
CAPITULO I	2
1.1.- Denominación de la empresa.....	2
1.1.1.- Ubicación geográfica	2
1.1.2.- Descripción de los servicios	2
1.2.- Proceso objeto estudio.....	6
1.3.- Situación a evaluar.....	8
1.4.- Objetivos	17
1.4.1.- Objetivo general.	17
1.4.2.- Objetivos especificos.....	17
1.5.- Técnicas de recolección de datos	18
1.5.1.- Revisión Documental.....	18
1.5.2.- Observación directa y participativa	18
1.5.3.- Entrevistas Semi-estructuradas.....	18
1.5.4.-Encuestas.....	20
CAPITULO II	23
CAPITULO II	24
2.1.- Antecedentes de la evaluación de 3600	24
2.2.- Aspectos teóricos de la evaluación de 3600	26
2.3.- Estándares de desempeño para el personal del departamento de bares y restaurantes.....	38
2.3.1.- Calidad	42
2.3.1.1.- Personal de bares: (Estándares de calidad)	44
2.3.1.2.- Personal de Restaurantes.....	45
2.3.2.- Puntualidad.....	46

2.3.3.- Conocimiento del puesto.	46
2.3.3.1- El personal de bares debe conocer lo siguiente	47
2.3.3.2- El personal de restaurantes debe	48
2.3.4.- Flexibilidad de horario.....	49
2.3.5.-Diligencia	50
2.3.6.- Asistencia	50
2.3.7.- Colaboración	50
2.3.9.-Confiable	51
2.3.10.- Liderazgo.....	51
2.3.11.- Iniciativa.....	52
2.3.12-. Comunicación.....	52
2.4. Comparación de los instrumentos de evaluación de desempeño del hotel con la teoría de la evaluación de 360°.	52
2.5. Opinión por parte de los trabajadores y los gerentes de línea acerca del proceso de evaluación de desempeño que es aplicado en la sección de bares y restaurantes del hotel hesperia playa el agua.	62
2.6. Mejoras para ser aplicadas en el proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo en el hotel hesperia playa el agua.	71
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80
Tesis.....	81

LISTA DE CUADROS

Cuadro Nº 1 Fuerza de Trabajo	20
Cuadro Nº 2 Distribución de la Fuerza de Trabajo de la sección de Bares y Restaurantes (Año 2006).....	21
Cuadro Nº 3 Resumen de categorías de medición.	40
Cuadro Nº 4 Comparación de los instrumentos de evaluación	61

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Ubicación Geográfica Hotel Hesperia Playa El Agua.....	3
Figura N° 2 Bares y Restaurantes Hotel Hesperia Playa El Agua	4
Figura N° 3 Organigrama de la Gerencia de Alimentos & Bebidas Hesperia Playa El Agua	7
Figura N° 4 ¿Le agrada el ambiente de trabajo en el cual labora?	62
Figura N° 5 ¿Conoce usted las funciones de su cargo?	63
Figura N° 6 ¿Cuándo ingresó al puesto de trabajo actual, el hotel proporcionó la descripción y especificación del puesto de trabajo?	64
Figura N° 7 ¿Mi supervisor me motiva a realizar un buen desempeño en mi cargo?	64
Figura N° 8 ¿Conozco las normas de desempeño eficaz en mi área de trabajo?	65
Figura N° 9 ¿Está de acuerdo con la manera en que se aplica la evaluación de desempeño en su área de trabajo?	66
Figura N° 10 ¿Se le proporciona los resultados obtenidos previa ejecución de la misma?	66
Figura N° 11 ¿Considera que los aspectos o factores que se miden en el modelo de evaluación de desempeño están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?	67
Figura N° 12 ¿En los últimos meses ha tenido oportunidades de aprender nuevas técnicas en su trabajo?	68
Figura N° 13 ¿Ha recibido suficiente adiestramiento para realizar su trabajo de una mejor manera?	68
Figura N° 14 ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño mejora las relaciones interpersonales de la organización?	69

Capítulo I

Descripción del Hotel Hesperia Playa El Agua

CAPITULO I

1.1.- Denominación de la empresa.

El Hotel Hesperia Playa el Agua es un establecimiento hotelero de categoría 4 estrellas; que oferta los servicios de hospedaje, alimentación y entretenimiento; bajo la modalidad de Todo Incluido y Tiempo Compartido. El hotel posee cuatro torres denominadas A (Porlamar), B (Pampatar), C (La Asunción) y D (Balandra), que están conformadas por 59, 52, 59 y 35 habitaciones cada torre respectivamente; para un total de 205 habitaciones; además cuenta con 42 bungalows con 150 habitaciones en total para la oferta tiempo compartido, la capacidad instalada del hotel puede hospedar hasta 934 turistas.

1.1.1.- Ubicación geográfica

El Hotel Hesperia Playa El Agua, geográficamente ésta localizado en la Avenida 31 de Julio, sector La Mira, Playa El Agua, Municipio Antolín del Campo, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta; frente a Playa El Agua, a 35 Km del Aeropuerto Internacional General en Jefe Santiago Mariño y a 25 Km. de la ciudad de Porlamar. El Hotel Hesperia Playa El Agua está inscrito en el Registro Turístico Nacional bajo el número RTN 05896. (Ver Figura 1).

1.1.2.- Descripción de los servicios

El establecimiento está conformado por 355 habitaciones de las cuales 320 están operativas actualmente, y están divididas de la siguiente manera:

- 4 Torres, 205 habitaciones con la capacidad para 2 a 4 personas (3 adultos o 2 adultos y 2 niños).
- 42 Bungalow con 150 habitaciones con vista al jardín, capacidad para 2 a 4 personas.
- Posee dos Restaurantes, uno ubicado cerca del lobby llamado Bar Restaurant “El Peñero” en el cual se ofrece el servicio todo incluido en variedad de comidas y bebidas nacionales y el otro ubicado cerca de la playa llamado Restaurant “ Guayamuri”, el cual ofrece un servicio a la carta tipo americano con previa reservación.

Figura Nº 1 Ubicación Geográfica Hotel Hesperia Playa El Agua



Fuente: Oliveros (2005, pág.5).

- Posee tres bares llamados Bar Orinoco, Bar El Caney y Bar Frailemar. (Ver Figura 2)

Figura N° 2 Bares y Restaurantes Hotel Hesperia Playa El Agua



Fuente: Fotos tomadas por el autor con autorización del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Hesperia Playa El Agua.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua se manejan los siguientes horarios establecidos para ofrecer un buen servicio a sus huéspedes.

- Bares & Restaurantes: (Horarios de servicio)

“El Peñero”, Restaurante tipo Buffet que posee los siguientes horarios:

Desayuno: 7 am a 10:30 am.

Almuerzo: 12:30 am a 3 pm.

Cena: 7 pm a 10:30 pm.

“Caroní” Almuerzos y bebidas: 11am a 5 pm.

“Guayamuri”, Restaurante a la carta con reservación previa:

(Lunes cerrado) cena: 7 pm a 10 pm.

“Frailleamar”, bebidas: 11am a 6 pm.

“El Caney”, bebidas y Snack: 11am a 5 pm.

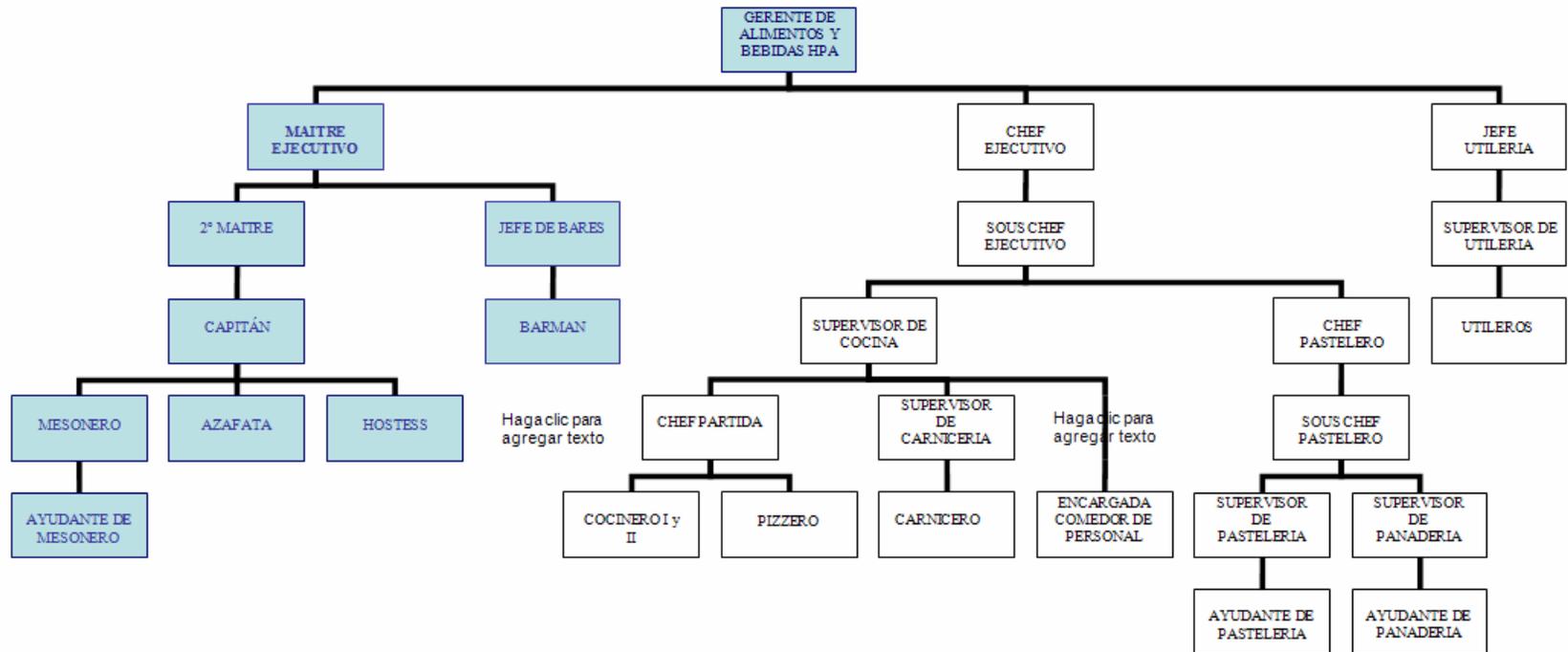
Para la disponibilidad de los servicios complementarios cabe destacar: cinco (5) piscinas, tres (3) tiendas, una (1) cancha de usos múltiples, tres (3) canchas de tenis, el kids club (club de niños), servicio de masaje, un gimnasio, servicio médico, servicio de taxis, caja de seguridad, sillas y toldos en la playa y en las piscinas, servicio de toallas en la playa y en las piscinas,

un teatro al aire libre para los show, servicio de Internet, todas las instalaciones y servicios complementarios están destinadas a dar confort y satisfacción al huésped.

1.2.- Proceso objeto estudio

El proceso objeto estudio es la evaluación de desempeño del personal de Bares y Restaurantes del Hotel Hesperia Playa el Agua. Organizacionalmente, la sección de Bares y Restaurantes de este establecimiento hotelero depende del Departamento de Alimentos y Bebidas tal como se muestra en la siguiente figura. (Ver Figura N° 3)

Figura N° 3 Organigrama de la Gerencia de Alimentos & Bebidas Hesperia Playa El Agua



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. (Marzo 2007).

1.3.- Situación a evaluar

Para lograr una buena calidad de servicio de Alimentos y Bebidas es necesario contar con un recurso humano que demuestre habilidades, aptitudes, actitudes, amplios conocimientos y experiencias. En este sentido Cane (1998, pág.15) expresa:

En cualquier compañía se necesita los mismos recursos: financiación adecuada, tecnología apropiada, planes alcanzables y su fuerza laboral. Ningún plan, por muy sofisticado que sea, puede llevarse a cabo sin que el personal lo comprenda y se comprometa con él. Ninguna tecnología, por nueva que sea, opera con efectividad sin una interrelación positiva con los seres humanos.

Un Gerente de Alimentos y Bebidas debe estar en capacidad de lograr que todo el personal bajo su responsabilidad esté compenetrado con los objetivos que posee la empresa y que de esta manera se pueda ofertar un mejor servicio.

Los establecimientos hoteleros poseen personal donde su efectividad dependerá de la eficacia con que estos se desempeñen tanto individual como colectivamente, siendo el desempeño pieza fundamental para lograr los objetivos de las organizaciones, todo esto acompañado de los avances tecnológicos que se presentan día a día logrando así que todos los procesos de la administración de los recursos humanos necesiten de una evaluación constante, formal y sistemática para asegurar el logro de los objetivos trazados. Chiavenato, I. (1991, pág. 300) concibe la evaluación como: “Un

proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona”. En la gestión de los recursos humanos, evaluar a los trabajadores es conocido técnicamente como evaluación de desempeño; este método es considerado como un proceso inevitable para ascender y otorgar retribuciones económicas y otras compensaciones a los trabajadores, sin tomar en consideración la antigüedad en el puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño, hasta cierto grado, es subjetiva, ya que no se pueden eliminar totalmente los juicios particulares de los evaluadores al momento de recolectar información relevante y completa acerca del comportamiento del personal en la ejecución de sus tareas, actividades y responsabilidades. Como la evaluación de desempeño es subjetiva la misma no puede ser exacta pero si está basada en criterios acumulados, rendidos con frecuencia por los supervisores cuando cada trabajador se califica de acuerdo con normas de desempeño para factores, tales como: supervisión necesaria, conocimiento del puesto, cantidad de trabajo, adaptabilidad, material desperdiciado, errores cometidos y aciertos e innovaciones logradas permitirá orientar el juicio del evaluador constituyéndose en una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente para la evaluación de desempeño.

La evaluación informal basada en el trabajo diario, son necesarias pero insuficiente. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, los jefes inmediatos pueden identificar a los trabajadores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Cuando en una organización se han tomado decisiones y estas se comunican al personal que desempeña funciones en la misma, es necesario

hacer un análisis subsecuente para ver si las cosas marchan bien. Este procedimiento de control sirve para hacer una comparación del desempeño individual o colectivo y los resultados esperados, ésto es lo que se conoce como evaluación de desempeño.

Al respecto Chiavenato, I. (2002, pág. 198) expone:

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Cuando en una empresa el evaluador aplica el sistema de evaluación de desempeño a sus trabajadores, obtiene un juicio sistemático que va a servir para fundamentar la capacitación, aumentos salariales, promociones, transferencias y despidos. Esta evaluación busca desarrollar todas y cada una de las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos que poseen los trabajadores con el firme propósito de mejorar los aspectos antes mencionados.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua se aplica evaluación de desempeño, para ello la Gerencia de Recursos Humanos posee tres (3) instrumentos para la medición de la actuación de sus trabajadores. Se tomó en cuenta el Departamento de Alimentos y Bebidas específicamente la sección de Bares y Restaurantes, por ser un área operativa y con mayor número de trabajadores, además de haber sido el área donde se llevó a cabo la pasantía.

El primero de ellos es denominado “Reporte de Desempeño Período de Prueba”; (Anexo 1), éste es utilizado para medir la consecución de logros por parte de los trabajadores que ingresan al establecimiento y que son sometidos a un período de prueba durante tres (3) meses. Esta evaluación es requisito indispensable para que la gerencia del hotel pueda decidir si el trabajador será objeto de renovación de contrato o se prescindirá de sus servicios.

El segundo instrumento llamado “Reporte de Desempeño de Desarrollo para Empleados”; (Anexo 2), se aplica a los trabajadores permanentes del hotel, éste instrumento mide seis (6) dimensiones generales de actuación a los trabajadores, según la Gerente de Recursos Humanos se aplica para identificar necesidades de capacitación, potencial de transferencia y/o promoción de los trabajadores; así como, el desarrollo de carrera.

El último instrumento denominado “Empleado del Mes”; (anexo 3), se aplica para medir la eficiencia y eficacia de los trabajadores mensualmente, como parte del programa de estímulo e incentivo denominado Empleado del Mes, que desarrolla el hotel. Este instrumento mide nueve (9) factores de actuación generales, sin especificaciones de tareas, cometidos, responsabilidades ni actividades.

De lo anteriormente expuesto se observa que la evaluación de desempeño realmente se aplica en el caso de los trabajadores permanentes; es decir, a través del instrumento llamado “Reporte de Desempeño de Desarrollo para Empleados” (Anexo 2).

En este sentido la Gerente de Recursos Humanos manifestó que la evaluación de desempeño se debe realizar dos (2) veces al año; es decir, cada seis meses; no obstante, estos instrumentos son aplicados una sola vez al año.

Al consultarla en cuanto a la aceptación por parte de los trabajadores de la evaluación de desempeño, manifestó que tiene aceptación pero que generalmente el jefe inmediato aplica el formato sin notificar al trabajador. Casi siempre el trabajador firma el instrumento como un formato más en la rutina diaria de trabajo.

Al observar los instrumentos (Anexo 1, 2 y 3 respectivamente) se perciben dimensiones generales de actuación que no precisan el logro esperado por parte de los trabajadores.

Según la Gerente de Recursos Humanos, los gerentes de línea en el hotel no trazan planes de acción para cada trabajador posterior a la evaluación de desempeño. Refiere que generalmente los gerentes de línea manifiesta que no disponen de tiempo suficiente para esa actividad.

De continuar esta situación se podría generar un rechazo por parte de los trabajadores a la evaluación de desempeño, al considerar que es poco objetivo y sin validez ni confiabilidad para ser utilizada como insumo en los procesos de capacitación, desarrollo, promoción, transferencia,

remuneración, despido, entre otros; desperdiciando así las ventajas que ofrece la evaluación del desempeño tanto para el desarrollo del trabajador como del hotel.

En la actualidad la tendencia en materia de evaluación de desempeño, aplicada en las empresas prestadoras de servicios, es la Técnica de Evaluación de 360° conocida también, como de retroalimentación. El sistema de evaluación de desempeño de 360°, según Davis y Newstrom (2003, pág. 169) la define como:

La retroalimentación de 360° (también llamado retroalimentación de fuentes múltiples o de círculo completo), se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamiento de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber donde existen problemas a los ojos de un grupo, también es posible comparar los resultados con el paso del tiempo, para ver si ha habido mejoría o contrastarlos contra normas organizacionales, para ver si la persona guarda una posición mejor o peor que la de otras. El sistema de retroalimentación de 360° funciona óptimamente cuando la auto evaluación que hace el individuo guarda correspondencia con los datos recopilados, ya que ello alienta la confrontación sincera de la necesidad personal de cambio. El producto de

este enfoque de evaluación multidireccional es una retroalimentación abundante (tanto positiva como negativa), cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore.

Este método de evaluación posee más amplitud ya que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

En este orden de ideas, la técnica actual es la evaluación de 360°. Según Sherman, Bohlander y Snell (2000, pág. 270), sus ventajas y desventajas son:

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (La calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos y externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no solo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar al desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- Quizá hay opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
- Los empleados pueden coludirse o “engañar” al sistema dando evaluaciones no validas.

Tomando en cuenta lo antes mencionado acerca de esta técnica se puede observar que engloba de manera general y sistemática los distintos

juicios que pueden ser emitidos por todas y cada una de las personas que intervienen en la aplicación de este método de evaluación de desempeño.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al Departamento de Recursos Humanos.

Los métodos de evaluación de desempeño permiten conocer la actuación del trabajador en el presente y su actuación hacia el futuro; además, se tornan necesarios para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones de las posibles fallas existentes, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

El sistema de evaluación de 360° o también llamado de círculo completo, permite obtener mayor número de respuestas donde la calidad del material recolectado será el que permita de igual modo su confiabilidad; ya que esta técnica se considera más amplia, debido que en ella participan todos los que están alrededor del trabajador, buscando la manera de realizar la evaluación rápida, sencilla y que permita el logro de los objetivos de toda empresa u organización.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo general.

Analizar el sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal de Bares y Restaurantes del Hotel Hesperia Playa el Agua.

1.4.2.- Objetivos específicos.

- Comparar los instrumentos de evaluación de desempeño (formatos) del hotel con la teoría de la evaluación del desempeño de 360°.
- Conocer la opinión de los trabajadores de la sección de bares y restaurantes con respecto al proceso de evaluación de desempeño aplicado en su sección.
- Conocer la opinión de los distintos gerentes de líneas de bares y restaurantes sobre el proceso de evaluación de desempeño aplicado en la sección.
- Recomendar mejoras al sistema de evaluación de desempeño para ser aplicadas en la sección de bares y restaurantes del hotel Hesperia Playa El Agua.

1.5.- Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para recopilar la información fueron las siguientes:

1.5.1.- Revisión Documental

Estuvo orientada a la revisión de libros, tesis, páginas de Internet relacionadas con el Departamento de Recursos Humanos y la evaluación de desempeño al igual que se recabó información de este departamento que se encuentra dentro del Hotel Hesperia Playa El Agua con la finalidad de obtener el basamento teórico necesario para abordar el tema sobre la evaluación de desempeño.

1.5.2.- Observación directa y participativa

Esta técnica permitió que la pasante pudiera conocer y describir las actividades que se llevan a cabo en la sección de Bares y Restaurantes del Hotel Hesperia Playa El Agua; a través de esta se pudo conocer los instrumentos de evaluación que se utilizan para medir el desempeño de los trabajadores.

1.5.3.- Entrevistas Semi-estructuradas

Esta técnica fue utilizada para obtener información del Departamento de Recursos Humanos y de la sección de Bares y Restaurantes, acerca de la aplicación del proceso de evaluación de desempeño.

Las preguntas que se llevaron a cabo en dicha entrevista tuvieron un margen de flexibilidad que permitió formular otras interrogantes de acuerdo a las respuestas obtenidas, estas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo antes de la ejecución de la evaluación de desempeño?
- ¿Cuáles son los pasos para la aplicación de la evaluación de desempeño?
- ¿Está usted de acuerdo con los factores de evaluación que poseen los formatos? Justifique su respuesta.
- ¿Cómo aplica usted la evaluación de desempeño en la sección de Bares y Restaurantes?
- ¿Cómo discute usted los resultados obtenidos luego de la ejecución de la evaluación de desempeño?
- ¿Se ejecuta algún plan de acción para mejorar el desempeño de los trabajadores?
- ¿Dé su opinión acerca de los instrumentos de evaluación de desempeño que son utilizados en la sección de Bares y Restaurantes. Debería mejorarse la manera de aplicar el método de evaluación de desempeño existente en el hotel?

- ¿Podría aportar algún indicio que ayude a la mejora del formato?

1.5.4.-Encuestas

Población: Empleados del Hotel Hesperia Playa El Agua el cual conforma una nómina de trabajadores de 234, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 1 Fuerza de Trabajo

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD	%
Recepción	12	5.12
Ama de llaves	30	12.82
Reservación	4	1.71
Alimentos y Bebidas	40	17.09
Cocina	38	16.24
Animación y Recreación	27	11.55
Recursos Humanos	4	1.71
Cyber (Internet)	2	0.85
Cuentas por pagar	3	1.28
Cuentas por cobrar	1	0.44
Almacén	7	2.99
Administración	23	9.82
Contraloría	2	0.85
Mantenimiento	22	9.40
Áreas Públicas	4	1.71
Seguridad	15	6.41
TOTAL	234	100

Fuente: Elaboración Propia (2007).

Se tomó en cuenta el departamento de Alimentos y Bebidas específicamente la sección de Bares y Restaurantes, por ser un área operativa y con mayor número de trabajadores teniendo la capacidad de

atender a 300 comensales aproximadamente. El mismo está distribuido de la siguiente manera:

Cuadro Nº 2 Distribución de la Fuerza de Trabajo de la sección de Bares y Restaurantes (Año 2006)

Cargo	Número de Representantes de los Puestos de Trabajo	
	ABS	%
Gerente de AyB	1	2.5
Maître Ejecutivo	2	5
Capitanes	3	7.5
Hostess	2	5
Azafatas	6	15
Mesoneros	19	47.5
Barman	4	10
Ayudantes	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Elaboración Propia (2007).

Debido a que la muestra es de fácil manejo no se considera realizar un muestreo; esta sección cuenta con un total de 40 trabajadores el cual representa un porcentaje del 17.09% del Departamento de Alimentos y Bebidas, este personal está distribuido en diferentes turnos.

Con el propósito de obtener mayor información se llevó a cabo una encuesta a los trabajadores de la sección de Bares y Restaurantes del Hotel Hesperia Playa El Agua. (Ver anexo N° 4).

Capítulo II

**Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado
al personal de Bares y Restaurantes del Hotel
Hesperia Playa El Agua**

CAPITULO II

2.1.- Antecedentes de la evaluación de 3600

La evaluación de desempeño en base a trescientos sesenta grados (360°) tuvo su auge en la década de los ochenta, tal como lo señaló Zúñiga, A. (2000), en su conferencia "Evaluación Integral de Productividad Empresarial"

El instrumento para efectuar evaluación denominado 360 grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar, que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

En el mismo orden de ideas, Gómez, Balkín y Cardy (2001, págs. 266-267) manifiestan que:

Las empresas de todo el mundo están adoptando el proceso de valoración de 360 grados, pero no sin problemas. Por ejemplo, a mediados de 1998

el 2,6 por ciento de 70 empresas multinacionales con oficinas en Asia había introducido valoraciones de 360 grados en sus operaciones asiáticas. Esta cifra representaba un incremento sustancial sobre el conjunto de empleados que aplicaban este sistema dos años antes.

Sin embargo, las empresas locales Asiáticas han tratado más en subirse al carro de la valoración de 360 grados. (...) El potencial de información que se puede obtener de un sistema de valoración de 360 grados es elevado, pero los directivos tienen que ser conscientes de las diferencias culturales que podrían dificultar la aplicación de dicho sistema.

De igual manera, Dessler, G. (2001, págs. 344-346), refiriéndose a la evaluación de 360°, en su libro "Administración de Personal", expone:

En la actualidad, hay más empresas que permiten que los subordinados evalúen, en forma anónima, el desempeño de sus superiores, proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. (...) Muchas empresas han ampliado la idea de la retroalimentación ascendente a lo que llaman una retroalimentación de 360 grados; en este caso la información del desempeño es recabada "todo alrededor" de un empleado, de sus supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos o externos. (...) Casi todos los sistemas de retroalimentación de 360 grados tienen varias

características en común. Las partes adecuadas - por ejemplo, compañeros, supervisores, subordinados y clientes - contestan los cuestionarios de la encuesta relativa a un individuo. (...)

El método de evaluación de 360, permite adoptar distintas formas en la elaboración de los cuestionarios que serán utilizados en la evaluación de los trabajadores, todo esto con el fin de ajustar las preguntas al tipo de información que necesitamos sustraer de cada fuente, buscando destacar todas y cada unas de las habilidades que posee cada trabajador y la manera en que pueda adaptarse a nuevas tendencias tecnológicas.

El sistema de retroalimentación antes mencionado (Retroalimentación ascendente) permite obtener un mayor número de respuestas en cuanto a la evaluación de desempeño que es aplicada, ya que esta basada en recopilar información según el entorno laboral de cada trabajador.

2.2.- Aspectos teóricos de la evaluación de 3600

En la medición de la evaluación de desempeño, el supervisor observa al empleado realizando sus tareas. Después, evalúa el desempeño observado contra los estándares establecidos para el puesto de trabajo. En este proceso se concede al evaluador una base para precisar que individuos tienen un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quiénes realizan un trabajo aceptable y quiénes tienen un desempeño superior a este nivel. Dependiendo de la situación, existen grupos que pueden desarrollar funciones de evaluación: el superior, los subordinados, los compañeros de trabajo y los clientes. Al respecto, Chiavenato, I. (2000, pág. 361) explica que

la técnica de evaluación de desempeño en 360° se basa en distintas fuentes de información, y considera que:

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vistas involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos.

Siguiendo lo que es la evaluación de 360°, en el momento de realizar la valoración se debe iniciar en el nivel más bajo de la organización; es decir, el superior evalúa el desempeño de sus subordinados. Para que el superior actúe como evaluador debe tener la competencia necesaria para calificar el desempeño del empleado. Al superior se le entrega una lista de cualidades y percepciones, junto con un grupo de adjetivos que explican el grado de cada uno. Esos adjetivos presentan un grupo de opciones que engloba desde lo insatisfactorio hasta lo excelente. Para llevar a cabo esta medición, el superior debe verificar que el adjetivo detalle exactamente la condición de la cualidad o el comportamiento del empleado que va a ser evaluado. En otra dirección, los subordinados pueden analizar el desempeño de un supervisor en áreas como: entrenamiento, aclaración de deberes, aplicación de acciones disciplinarias y dirección eficaz. Además, cuando los superiores perciban esta información podrán realizar cambios en su conducta que den origen a una mayor efectividad en el futuro.

Por otra parte, las evaluaciones de los compañeros son de gran utilidad para ayudar en la toma de decisiones, como por ejemplo: las promociones, ya que los compañeros de trabajo pueden tener conocimientos amplios sobre las capacidades de sus colegas. Para favorecer la efectividad de las evaluaciones por los compañeros, Cummings, L. (1991, pág. 120) señala las siguientes consideraciones:

1. Un alto nivel de confianza interpersonal y una participación entre los pares, al igual que un sistema de compensaciones no basado en la competencia y 2. La existencia de situaciones en las que la información sobre los métodos o resultados del desempeño del evaluado, únicamente se encuentra a disposición de sus compañeros.

En otras palabras, en las evaluaciones de los compañeros o colegas debe existir un clima y políticas necesarias en la organización que fomenten la participación, los valores personales y el logro de objetivos empresariales entre los empleados; reduciendo los conflictos y las competencias individuales. De igual manera, la organización debe tener un sistema de recompensa fundamentado en la ejecución del trabajo y el alcance de metas en equipos. Por otra parte, los superiores no pueden interferir en el manejo y los resultados de las evaluaciones de los compañeros. Una de las ventajas de las evaluaciones por los compañeros o colegas, es que permite conocer la existencia de problemas de comunicación y coordinación entre los compañeros de un equipo de trabajo. Al hacer referencia a las evaluaciones por los clientes, estos ayudan a determinar si el empleado está prestando un buen servicio o no.

Desde esta perspectiva, los investigadores Flannery, Hofrichter y Platten (1999, pág. 304), en su libro "Personas, Desempeño y Pago", apuntan:

Lo que comúnmente se conoce como "procesos de evaluación de 360° incluyen no sólo a los jefes, sino a los pares, los subordinados, los propios empleados y los clientes internos y externos. En suma, pueden estar comprometidos en el proceso todos aquellos que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de esa persona.

A lo expresado anteriormente, se añade un elemento a la evaluación de 360° que permite que el propio empleado pueda autoevaluarse. Con el método de las auto evaluaciones se mejora el conocimiento de los empleados acerca de su desempeño en el trabajo, se eleva el compromiso personal como consecuencia de la participación en el proceso de evaluación de desempeño y se reduce las diferencias entre superiores y subordinados por motivo de las calificaciones. También, son de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Un primer punto de vista del jefe del trabajador. Luego, desde la óptica del trabajo mismo y es aportada por la persona evaluada. Añadiéndose a esta la apreciación de su trabajo por parte de compañeros de puestos, y se complementa con un punto de vista externo que puede ser el del usuario de los productos, resultados, servicios o acciones que genera la persona evaluada. La conjunción de puntos de vistas que presentan coincidencia permite ratificar o caracterizar el desempeño, no por sus manifestaciones formales, como son: registros e informe de actividades; sino por los efectos y resultados reales que estás generan en su entorno. La evaluación de 360° mide el grado de cumplimiento de los

objetivos del puesto y, más aún, el cumplimiento de sus responsabilidades formales.

Para crear un programa de valoración de 360 grados con éxito, las empresas deben seguir lo siguiente:

La alta dirección comunica la necesidad y los objetivos del sistema de valoración de 360 grados los empleados y los directivos participan en la definición de los criterios de valoración y del propio proceso. Los empleados reciben formación sobre como dar y recibir información. Los empleados son informados de la naturaleza del proceso y de los instrumentos de la valoración de 360 grados. El sistema de 360 grados pasa por un proceso de prueba en una parte de organización. La dirección refuerza continuamente los objetivos de la valoración de 360 grados y está dispuesta a cambiar el proceso cuando sea necesario.

La evaluación de 360°, además de ser formal, sistemática, cíclica y participativa, genera un conjunto de registros que permitirá disponer de elementos para la planeación de medidas de desarrollo del personal. A través de la elaboración de objetivos o metas por parte del empleado para posteriormente establecer un plan de acción conjuntamente con el supervisor; con el fin de desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño.

De igual manera, en la aplicación del plan se van registrando los avances que vaya logrando el trabajador en el cumplimiento de las metas programadas.

Al respecto, Sherman, Bohlander y Snell. (2000, pág. 270), expresa que los ventajas y desventajas de la evaluación integral (360°) son los siguientes:

VENTAJAS

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos y externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del

empleado.

DESVENTAJAS

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon",
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
- Los empleados pueden coludirse o "engañar" al sistema dando evaluaciones no válidas.

La principal ventaja de la evaluación de 360° es que suministra una gran cantidad de información del evaluado en cinco (5) direcciones que al ser comparadas y analizadas producen resultados objetivos y parciales que pueden ser utilizados para tomar decisiones acertadas de ascensos, entrenamientos y planeación de carrera.

Según Goodge y Watts, citados por López (2001, pág.142) en la conferencia "Un Sistema Democrático, pero que Puede Crear Resistencia",

señala que se debe fomentar un plan de seis (6) pasos para evitar el fracaso y asegurar los beneficios de la aplicación del feedback 360° o evaluación integral de 360°, los cuales son los siguientes:

1. (Obvio) Alinear el sistema de evaluación de desempeño, cualquiera que éste sea, a la estrategia general de la compañía. Si es visto como algo esencial a la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta gerencia y los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.
2. (Lleno de sentido común) Encarar un estudio de factibilidad previo a la implementación del sistema. El feedback 360° rendirá mejores frutos si en la empresa hay diferencias marcadas de desempeño entre los mejores y los peores trabajadores, porque así se evidencia que el problema con estos últimos está centrado en sus competencias.
3. Armar un buen cuestionario, con preguntas simples basadas en indicadores de comportamiento observables y adecuados, para el puesto y la organización.
4. (Indispensable) Hacer una prueba piloto para ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino

también el proceso de devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.

5. Implementar el sistema de a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia, o incorporarlo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. Sólo de este modo podrá construirse la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y aceptación de las críticas recibidas con carácter constructivo. (...)

6. Por último, (...) es indispensable que a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño, y concretarlo.

Tomando en cuenta las consideraciones de los autores Goodge y Watts, se observa que todo método de evaluación que sea aplicado en una empresa u organización debe tomar en cuenta todos los parámetros que son manejados en cada uno de los pasos para la aplicación de la retroalimentación de 360°. Cabe destacar que cada paso contempla una serie de información que debe ser tomada en consideración a la hora de elaborar un sistema de evaluación.

El primer paso busca primordialmente poder adecuar el sistema de evaluación de desempeño a toda la organización. El segundo permite establecer las reglas del juego donde se observará cuales trabajadores presentan diferencias entre si, igual modo este paso permite verificar si la

empresa contará con los recursos necesarios para la implementación del sistema para así llevar a cabo planes de capacitación y desarrollo continuo, (potencial humano y recursos económicos). El tercer paso sugiere adecuar las preguntas del cuestionario a las necesidades del puesto de trabajo en el cual se desempeña cada trabajador, de igual modo adaptarlas a las exigencias de la organización. Siguiendo con este orden de ideas el cuarto paso recomienda hacer una prueba inicial donde se pueda observar la reacción de cada trabajador ante el nuevo sistema, para así poder lograr el feedback de 360°.

La organización debe estar conciente que todo cambio requiere de tiempo y dedicación por lo cual se debe introducir el sistema poco a poco, buscando la aceptación de los trabajadores para mejorar su desempeño de manera continua. Por último es indispensable hacerle llegar el resultado de la evaluación a cada trabajador para que cada uno junto a su jefe puedan buscar las herramientas u alternativas adecuadas para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Para llevar a cabo la implementación de un sistema de evaluación de 360°, se deben tomar en cuenta los seis (6) pasos antes expuestos, debido a que estos son una herramienta indispensable para la creación de un buen formato de evaluación que permita recabar toda la información necesaria para así poder lograr concretar el fin para el cual es elaborado.

Desde la perspectiva aquí analizada, surge la necesidad de identificar los elementos claves para el éxito de la evaluación de 360°, en opinión de Sherman, Bohlander y Snell. (2000, pág. 270) es necesario:

- Asegurar el anonimato: Asegurarse que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa como respondió una persona específica en una evaluación de grupo (la calificación del supervisor es una excepción a la regla).
- Responsabilizar a las personas que responden: Los supervisores deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada miembro sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación, si sus respuestas fueron confiables y la forma en que los demás participantes calificaron al evaluado.
- Impedir que el sistema se convierta en una "cacería": Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse dándose calificaciones elevadas, los supervisores deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas.
- Utilizar procedimientos estadísticos: Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones, los supervisores deberán tener cuidado con el uso de

combinaciones subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos: Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores.

En resumen, el éxito de la evaluación de desempeño usando la metodología de 360°, depende, en gran parte, de la forma en que los gerentes utilizan la información, justicia y equidad con que traten a los trabajadores.

Finalmente, para el presente trabajo se acepta como definición de evaluación de 360° la propuesta por Zúñiga, A. (2000), en su conferencia "Evaluación Integral de Productividad Empresarial", cuando expresa:

Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. La expresión proviene de cubrir 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La expresión 360 grados se usa también para indicar cuando

los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

Toda empresa u organización que establezca un sistema de evaluación lo hace con el fin de obtener el máximo rendimiento de cada trabajador optimizando así el logro de los objetivos propuestos por la organización.

2.3.- Estándares de desempeño para el personal del departamento de bares y restaurantes.

Para establecer estándares que habrá de alcanzar el empleado, Dessler, (2001, pags. 101-102), comenta:

Nunca es fácil establecer estándares, sin embargo, casi todos los gerentes aprenden muy pronto que pedir a sus subordinados que "hagan su mejor esfuerzo", no es guía suficiente para garantizar un buen desempeño. Una forma fácil de establecer estándares consiste en terminar la afirmación: "me sentiré plenamente satisfecho con su trabajo cuando...". Si se termina esta frase, para cada una de las obligaciones enumeradas en la descripción de puestos, entonces se tendrá un conjunto aplicable de estándares del desempeño.

En otras palabras, se pueden determinar los estándares y las actividades concretas que se deben alcanzar, por medio del análisis de puestos. En este sentido, se analizan los elementos más importantes relacionados con el instrumento de evaluación y uno de ellos es el

reconocimiento de las dimensiones de desempeño y determinar las más importantes que influyan en el desempeño del trabajador. Por tal motivo, Guzmán, R. (1986, pág. 259 - 260) aclara que:

Es necesario identificar los factores o atributos que se evalúan. Al igual que en la clasificación de puestos, no hay unanimidad de criterios en cuanto al número de factores. Es común usar entre cinco y ocho. Los más generalizados son: Calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, disciplina, puntualidad, asistencia, cooperación, adaptación a la supervisión, adaptación al trabajo, aptitud para progresar, orden y organización, capacidad para jefatura, sociabilidad, honestidad, confianza, afán de superación, capacidad para instruir, carácter, estabilidad emocional, dedicación, originalidad, sentido de economía. Los factores seleccionados deben permitir la valoración del rendimiento del empleado y de sus aptitudes. Deben ser objetivos, de fácil observación y calificación y presentarse con frecuencia en la ejecución del trabajo.

Para determinar los factores que se utilizaran en el formato para evaluar el desempeño del trabajador es importante identificar las funciones del cargo que ocupe con la finalidad de obtener mejores resultados.

En este sentido, el autor Daniels, A. (1996) presenta, en el siguiente cuadro, un resumen de algunas dimensiones de desempeño.

Cuadro N° 3 Resumen de categorías de medición.

Categoría		Medición
Calidad	Exactitud	Grado de conformidad de acuerdo con un estándar o un valor real.
	Clase	Juicio de la superioridad relativa de un logro más allá de la exactitud.
	Innovación	Juicio a cerca del grado en que un logro involucra combinaciones innovadoras o poco usuales de objetos, palabras o hechos.
Cantidad	Frecuencia	Número de hechos.
	Tasa	Número de hechos en un periodo de tiempo.
	Puntualidad	El grado con que un producto o servicio se termina o entrega a tiempo y en el lugar establecido.
Costo	Mano de obra	Total de costos de ejecución como sueldos, prestaciones, reforzadores, etc.
	Materiales	Costo total de los materiales relacionados con el logro.
	Administración	Costo total de la supervisión y funciones de apoyo.

Fuente: Daniels, Aubrey (1996, pag.161).

En el sistema de evaluación de desempeño existen formatos de evaluación que sirven para evaluar datos de características, comportamientos y resultados. Al respecto Gómez, Balkin y Cardy (2001, pp. 250-252) explican:

Cuatro elementos que se encuentran normalmente en las escalas de calificación de las características: Capacidad de decisión, fiabilidad, energía y lealtad (...) La calificación de las características puede resultar más eficaz de lo que muchos creen. Al fin y al cabo, las características son simplemente un atajo para describir las tendencias de comportamiento de una persona (...) Los instrumentos de valoración del comportamiento se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores, es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo (una característica personal) el evaluador tiene que valorar si el empleado muestra ciertos comportamientos (por ejemplo, si trabaja bien con sus compañeros, si llega puntual a una reunión). La principal ventaja del planteamiento sobre el comportamiento es que los estándares de rendimiento son concretos... también ofrecen a los empleados ejemplos específicos del tipo de comportamiento a realizar o (evitar) si quieren progresar en la organización (...) Los instrumentos de valoración de resultados piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los

trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados.

En este sentido, se detallan los estándares de desempeño para el personal del departamento de bares y restaurantes:

2.3.1.- Calidad

Con respecto a la calidad Daniels, A. (1996, pág.158), señala que:

La exactitud es una medida de lo que se necesita, los errores probablemente son el aspecto que con mayor frecuencia se mide en la calidad. Los errores se miden generalmente como desviaciones de la especificación o estándar. Normalmente se estiman los errores que resultan de desviaciones en el desempeño y no el desempeño en sí mismo... Encontrar un defecto en un producto no siempre asegurará qué comportamiento necesitan cambiar para corregir el error.

De igual manera, Ob cit. (1996, pág. 159) explica que:

Cuando se mide la calidad del desempeño de otra manera que no sea la exactitud se estará normalmente midiendo un aspecto que Gilbert (1978) llama clase. El define clase como "la superioridad comparativa de un producto más allá

de la exactitud" (...) Cuando existe interés en la forma en que alguien hace algo, se está midiendo la clase. La forma, el estilo, la manera y la técnica se refieren a mediciones de clase (...) La atención a los huéspedes en un hotel normalmente es una medición de clase. El servicio para clientes también lo es. Una persona puede atender a un cliente correctamente desde el punto de vista técnico, pero la "manera" en que lo hace puede molestar al cliente de tal forma que no regresa. En situaciones donde es importante la "actitud" como parte del desempeño de una persona necesita desarrollarse la clase como una medida de calidad.

Para determinar con exactitud las fallas de un trabajador se debe medir la cantidad de errores cometidos todo ello con la finalidad de corregirlos a tiempo. Todo establecimiento debe ofertar un servicio de calidad donde el trabajador será el punto clave en situaciones donde deba atender de manera directa las necesidades de los clientes, empleando así una actitud que le permita desarrollar toda su clase y su comportamiento.

Para medir la calidad del desempeño en cuanto al servicio que se ofrece en la sección de bares y restaurantes del Hotel Hesperia Playa El Agua, el Departamento de Alimentos y Bebidas establece una serie de normas o reglas denominadas "10 Reglas de Oro de un Barman" que a continuación se describen:

2.3.1.1.- Personal de bares: (Estándares de calidad)

- Nunca sirva una copa sin una sonrisa.
- Conocer de antemano a un cliente según sus necesidades.
- Conocer dónde está ubicado el Bar en el Departamento de AyB.
- Conocer la importancia de un inventario diario.
- Pulida y preparación de cristalería para un servicio.
- Importancia de trabajar en equipo para dar un servicio perfecto.
- Cuidar siempre de que los menues de bebidas estén identificados como debe ser.
- Conocer las normas de vestimenta.
- Conocer un estándar en bares.
- Recordar que un mal servicio genera clientes insatisfechos, y un barman genera cordialidad.

De igual manera para el personal de Restaurantes existen normas las cuales se denominan las “10 Reglas de Oro de un Mesonero” las cuales se describen a continuación:

2.3.1.2.- Personal de Restaurantes

- Conocer las normas de cortesía.
- Preparar una buena mise place.
- Conocer las normas de vestimenta.
- Conocer los estándares del Hotel.
- Tener habilidades en comunicación corporal y verbal.
- Identificarse con la empresa.
- Tener todos sus implementos de trabajo.
- Recordar que solo hay una forma de satisfacer al cliente darle más de lo que espera.
- Conocer tipos de servicios.

Continuando con las definiciones de los estándares de desempeño para el personal del departamento de bares y restaurantes, se hará referencia de los conceptos manejados por el autor Daniels y seguido se mencionaran algunas normas internas establecidas en el manual de bienvenida que se maneja en el Hotel Hesperia Playa El Agua con relación a cada concepto.

2.3.2.- Puntualidad

Se refiere al cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, entregando los pedidos en el menor tiempo posible. Como lo indica Ob cit (1996, pág.159):

Cumplir con fechas establecidas en un proyecto es una medida de puntualidad... la rapidez en el servicio al cliente es prioritario para las compañías que tratan de ser excelentes. En su servicio, la puntualidad es una de sus más importantes mediciones.

En cuanto a puntualidad el Hotel Hesperia Playa El Agua establece como prioridad al huésped, el cual deberá ser atendido con la mayor rapidez posible, es decir, el cliente está por encima de todo. Los estándares utilizados en la sección de Alimentos y Bebidas son:

- No dejar esperando mucho tiempo al huésped para servirle el plato y la bebida que solicitó.
- Recordar que el cliente está por encima de todo.
- Darle al huésped lo que espera superando sus expectativas.

2.3.3.- Conocimiento del puesto.

Está referido a las características que posee cada puesto de trabajo.

Para ello el Hotel Hesperia Playa El Agua establece que los trabajadores deben poseer conocimientos en el área en el cual se desempeña referido a lo siguiente:

Todo el personal de Bares debe poseer un amplio conocimiento referido a los diversos tipos de bebidas y tragos nacionales e internacionales que son ofrecidos en el Hotel:

2.3.3.1- El personal de bares debe conocer lo siguiente

- Conocer los tipos de bebidas utilizados en el bar: vinos, cervezas, jugos, refrescos, los aguardientes (coñac, brandy, whisky, ron, ginebra, tequila, vodka); los licores (anís, coíntreau, crema de menta, curaçao, triple sec); los aperitivos; etc.
- Conocer la preparación y presentación de tragos y bebidas nacionales e internacionales que son ofrecidos en la carta de bebidas que manejan los Bares del Hotel como son: coco loco, cuba libre, daiquiri de piña, gintonic, screwdrive (destornillador), gin feez, chandy, conga, tequila sunrise, ron ponche, piña colada, kaipiriña, mula e playa, playa caribe, zombie, malibu, rumba, shplass, limonada y naranjada frappe, bahamamama, planter punch, orange bolsón, vino blanco y tinto, whisky nacional, maraquita y otros.
- Conocer el tipo de cristalería utilizada en el bar, como son: copa champaña (6 y 9 onzas), cordial brandy (5½ onzas), copa flauta (6 onzas), sherry (3 onzas), cocktail (4½ onzas), cocktail doble

(5 onzas), pilsen (9 onzas), vaso collins (12 onzas), old fashioned (7½ onzas), vaso zombie (12 onzas), glober, juice (6 onzas, 8 onzas, 10 onzas), whisky (3 onzas), beer (12 onzas), brandy (2 onzas).

- Conocer el tipo de utensilios para preparar tragos y bebidas, como son: coctelera americana y europea, vaso mezclador, cucharilla mezcladora, mortero, licuadoras, cucharilla de bar, pinzas de hielo, colador de gusanillo, hieleras, cuchillos (grande para picar y cuchillo pequeño para decorar), picos para botellas, destapadores, descorchador, mazerador, pala de hielo, bandejas, ceniceros, etc.
- Saber realizar los inventarios diarios para el control de las botellas, sifones de soda y refrescos, concentrados y leche al inicio y cierre del bar.

Así mismo el personal de Restaurante también debe conocer todo lo relacionado al área de Restaurante del Hotel Hesperia Playa El Agua.

2.3.3.2- El personal de restaurantes debe

- Conocer los tipos de montajes, colocación y revisión de material así como también la colocación de tazas en posición de servicio y revisión mise place de las mesas utilizando la mantelería adecuada para el buffet, dependiendo del tipo de mesas (redonda, cuadrada u ovalada).

- Tener conocimiento acerca de la reposición de pinzas y útiles del Buffet, es decir no dejar escasear los aparadores.
- Conocer la preparación y presentación de los platos que se ofertan en el menú.
- Conocer el tipo de vajillas y copas utilizados para prestar el servicio (plato mantequillero, postre, platos trincheros, grande, café, loza especial, bowl de sopas, plato base de bowl entre otros) así como también (copas de agua y vinos, copa flauta, copa para champaña, vaso para jugo 6-8 onza, entre otros).
- Conocer el tipo de cubertería (cucharilla y tenedores de postre, cucharas soperas, tenedores y cuchillos trincheros, cuchillos de postre y mantequilla, pinzas de caracoles y ostras etc).

2.3.4.- Flexibilidad de horario

El autor Dessler (2001, pag.108), a través de una investigación de conductas laborales determinó la importancia de esta conducta para todos los puestos y establece que: "Acepta cambios de horario cuando se requiere; se ofrece para salir tarde cuando hay mucha actividad en la tienda".

En el caso del Hotel Hesperia Playa El Agua en la sección de bares y restaurantes se aceptan diversas modificaciones en el horario de trabajo de acuerdo a las tareas asignadas o cuando el Departamento de Alimentos y Bebidas lo requiere. Se establece un mayor número de horas al personal que labora en esta sección de acuerdo a la temporada alta.

2.3.5.-Diligencia

Se define como: el cuidado y actividad en ejecutar algo. Prontitud, agilidad y prisa.

El Hotel Hesperia Playa El Agua establece un estándar que se refiere al manejo del material con el cual trabajan y la mise en place, en el cual el trabajador debe preocuparse por su trabajo asignado y al concluirlo avocarse a otras actividades.

2.3.6.- Asistencia

Es la acción de estar o hallarse presente. Conjunto de personas que están presente en un acto.

Los trabajadores del Hotel Hesperia Playa El Agua deben ser puntuales al momento de la entrada a su puesto de trabajo.

2.3.7.- Colaboración

Se refiere a la integración perfecta al grupo de trabajo ofreciendo libremente su ayuda a sus compañeros de trabajo.

Los trabajadores del Hotel Hesperia Playa El Agua deben llevarse bien con sus compañeros y cooperar en las actividades asignadas para así llegar al logro de los objetivos propuestos.

2.3.8.- Adaptación

Esta referido a la acomodo del comportamiento individual a los modelos de conducta y a las normas que asegura la perpetuación y funcionamiento del medio social.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua los trabajadores deben poseer la capacidad para responder a requisitos y cuando existan cambios en el entorno.

2.3.9.-Confiable

Dicho de una persona o de una cosa en la que se puede confiar.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua se delegan responsabilidades a los trabajadores para que así estos cumplan con los compromisos asignados en el trabajo.

2.3.10.- Liderazgo

Se define como: condición de líder o ejercicio de sus actividades, entendiéndose por líder, aquella persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua existe una continua competitividad entre los trabajadores la cual se mide eligiendo al empleado del mes en el cual se resalta la característica innata que posee un líder logrando así la contribución del resto de sus compañeros.

2.3.11.- Iniciativa

Se define como: derecho de hacer una propuesta o acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.

Los trabajadores del Hotel Hesperia Playa El Agua poseen habilidades para resolver problemas, manejar situaciones fuera de rutina y sin marco de referencia.

2.3.12.- Comunicación

Es el proceso donde dos o más personas intercambian ideas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

El Hotel Hesperia Playa El Agua determina que sus trabajadores deben poseer facilidad de expresión, capacidad para contactar con los demás (clientes, huéspedes, compañeros de trabajo, entre otros). Ya sea por diversos medios: personas a persona, teléfono, Internet. Intranet, entre otros.

2.4. Comparación de los instrumentos de evaluación de desempeño del hotel con la teoría de la evaluación de 360°.

En todos los departamentos que conforman un hotel tanto en la parte operativa y no operativa se requiere de un recurso humano que posea la eficiencia y eficacia necesaria para desarrollar de manera más óptima todas y cada una de las funciones o actividades que les sean asignadas. En las organizaciones pequeñas y medianas, cuyo número de trabajadores es relativamente mínimo, la evaluación de desempeño suele ser informal; a diferencia de las grandes empresas, en donde es un procedimiento

formalmente sistematizado, por tal motivo, el Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la ejecución y elaboración de técnicas y sistemas que conllevan a la evaluación constante del desempeño de sus trabajadores.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua existen tres (3) formatos que son utilizados para efectuar la aplicación de la evaluación de desempeño. El primero es llamado Reporte de Desempeño de Periodo de Prueba, el segundo Reporte de Desempeño y Desarrollo para Empleados y el tercero denominado Empleado del Mes.

Según lecturas previamente realizadas acerca de los formatos que son utilizados en la aplicación del método de evaluación de desempeño, se pudo determinar que el primer y segundo formato presentan características similares con el método de selección forzada, ya que buscan evaluar el desempeño de los trabajadores mediante bloques de frases descriptivas, donde el evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque con la finalidad que se apliquen las opciones que más coincidan con el trabajador evaluado.

Según Chiavenato, I. (2002, pág. 207) refiriéndose al Método de Selección Forzada establece que:

...consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro a más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada

bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa al empleado y la frase que más se distancia de él.

Con este método el evaluador busca conocer y analizar de una manera descriptiva al evaluado con la finalidad de que al momento de aplicarlo las opciones que se escojan coincidan con las características del mismo. Cabe destacar que la popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación ya que la información es conocida solo para efectos de quien la aplica y la ejecuta además no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarla.

A continuación Chiavenato (2006, págs. 374-375) menciona algunas ventajas y desventajas de este método las cuales son:

Ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo effect).
- Su aplicación es sencilla no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas,

pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.

- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación como potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción de resultados de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se observa que es un método sencillo, aunque su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios, este se adapta a una gran variedad de puestos, aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basan pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los trabajadores a mejorar su desempeño.

Sin embargo, existe una notable diferencia entre los formatos antes mencionados, el primer formato posee en su parte final una nota que le permite al evaluador aportar cualquier información no cubierta en el reporte, y

el segundo formato posee un espacio donde el evaluador determina qué cursos, programas o tipo de entrenamiento necesita el evaluado para mejorar su desempeño, además permite que la persona evaluada emita cualquier tipo de información según su criterio.

El último instrumento llamado Empleado del Mes posee similitudes con el método de escala gráfica ya que por medio de lecturas realizadas se pudo determinar que se evalúan factores generales de actuación y se asignan grados de medición de acuerdo a la valoración.

El segundo concepto referido al Método de Escala Gráfica es definido por el mismo autor (ob. cit, pág. 205) como:

...un método basado en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

En la aplicación de este método tradicional se deben tomar en cuenta los factores (habilidades y destrezas) y grados (puntajes) de evaluación que la empresa implemente para así poder determinar la comparación y verificación del desempeño de los trabajadores evaluados, el número de factores va a depender de las exigencias que tenga la empresa, este puede estar comprendido desde cinco a diez factores y el grado generalmente utilizado será de tres, cuatro o cinco de acuerdo a la valoración.

De igual manera (ob. cit, pág. 371) refiriéndose a las ventajas y desventajas del Método de Escala Gráfica menciona:

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y a la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los

subordinados para todos los factores de evaluación.

- Tiende a rutinizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar los resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

El Método de Escala Gráfica es el más utilizado y divulgado, de fácil comprensión y aplicación, pero cabe destacar que requiere procedimientos más complejos para evitar criterios personales emitidos por parte de los evaluadores.

Este funciona como sistema cerrado debido a que no permite mucha flexibilidad.

La evaluación de desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa. También sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y

transferencias, será alto el porcentaje de indiferencia que manifiesten los trabajadores, de igual modo será bajo el nivel de dinamismo de toda la empresa.

La técnica de evaluación de 360° (retroalimentación) puede ser aplicada en cualquier empresa ya que la misma a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores, permite resaltar su valor, productividad, rendimiento, eficacia, eficiencia, habilidades, cualidades entre otras.

Chiavenato (ob. cit, pág. 361) refiere a la evaluación de 360°:

...como una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Esta técnica es efectiva porque a través de ella se busca resaltar todas las habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo. Esto se debe a que encierra todos los requerimientos que

se necesitan para recopilar de manera sistemática todos los datos e información de una persona desde diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes.

Tomando en cuenta lo antes mencionado acerca de los métodos y técnicas utilizados para evaluar el desempeño, cabe destacar que estos permiten conocer la actuación del trabajador en el presente y su actuación hacia el futuro.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los instrumentos de evaluación de desempeño utilizados en el Hotel Hesperia Playa El Agua (escala gráfica, selección forzada) con la teoría de la evaluación de 360°.

(Ver cuadro N° 4).

Efectuando un previo análisis del cuadro comparativo referido a los instrumentos de medición (formatos) utilizados en el Hotel Hesperia Playa El Agua se observó que los métodos que se utilizan para su elaboración dificultan la veracidad de la información, debido a que estos miden factores de actuaciones con dimensiones generales, sin especificaciones de tareas, cometidos, responsabilidades, ni actividades, permitiendo así que la información que se obtiene sea subjetiva y que esta no permita eliminar totalmente los juicios particulares emitidos por parte de los evaluadores, esto debido a que la opinión que se emite no es de varias fuentes sino de una sola; ya que los encargados de aplicar las evaluaciones en el hotel son los supervisores inmediatos de cada trabajador.

Cuadro Nº 4 Comparación de los instrumentos de evaluación

Cuadro Nº 4

COMPARACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN		
FORMATOS DEL HOTEL		TEORIA DE 360º
ESCALA GRÁFICA Instrumento de medición	SELECCIÓN FORZADA Instrumento de medición	EVALUACIÓN DE 360º Instrumento de medición
1) Método tradicional.	1) Método tradicional.	1) Innovación reciente en la medición del desempeño.
2) Es basado en una tabla de doble entrada.	2) Posee bloques y frases descriptivas.	2) Cada trabajador es evaluado por las personas de su entorno (superior, subordinados, colegas, proveedores internos e incluso clientes).
3) Se evalúan aspectos del comportamiento.	3) Se evalúan aspectos del comportamiento.	3) Se evalúan aspectos del comportamiento.
4) Posee factores (habilidades y destrezas) y grados de evaluación (puntajes).	4) Ofrece resultados confiables.	4) El Evaluador requiere de preparación para calificar a su empleado o aplicar el método.
5) Fácil comprensión y aplicación.	5) Arroja resultados objetivos.	5) La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
6) Exige poco trabajo al evaluador.	6) Aplicación sencilla.	6) Es un método subjetivo, la retroalimentación procede de más personas no de una.
7) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales.	7) No requiere preparación para los evaluadores.	7) Es más complejo en términos administrativos.
8) Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones.	8) Su planeación es muy cuidadosa y demorada.	8) La retroalimentación permite incentivar el desarrollo de los empleados.
9) Los resultados tienden a exigir mucha eficiencia a los subordinados.	9) Deja al evaluador sin ninguna noción de resultados de la evaluación con respecto a sus subordinados.	9) Suministra gran cantidad de información del evaluado en cinco direcciones, que permitan tomar decisiones acertadas.

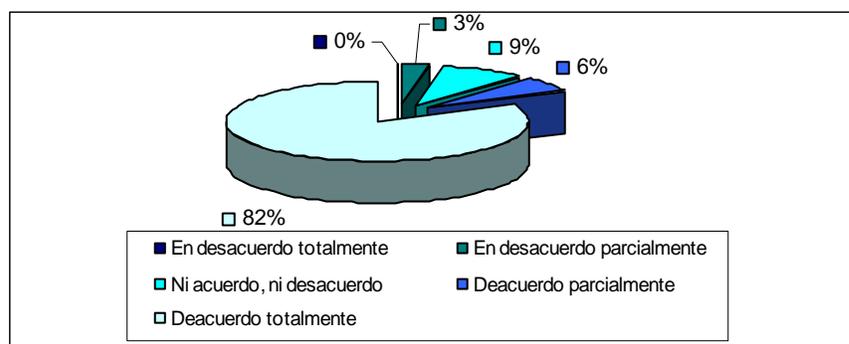
Fuente: Elaboración propia.

La técnica de evaluación de 360° o de retroalimentación, permite obtener mayor número de respuestas donde la calidad del material recolectado será el que permita de igual modo su confiabilidad; ya que esta técnica se considera más amplia, debido a que en ella participan todos los que están alrededor del trabajador, buscando la manera de realizar la evaluación rápida, sencilla y que permita el logro de los objetivos de toda empresa u organización.

2.5. Opinión por parte de los trabajadores y los gerentes de línea acerca del proceso de evaluación de desempeño que es aplicado en la sección de bares y restaurantes del hotel hesperia playa el agua.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores de la sección de Bares y Restaurantes de Hotel Hesperia Playa El Agua (Ver figuras N° 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,14). Se tomó como muestra un número de 34 trabajadores (100%) para efectos de dicha encuesta el cual representa la fuerza de trabajo que existe en la sección de Bares y Restaurantes del Hotel.

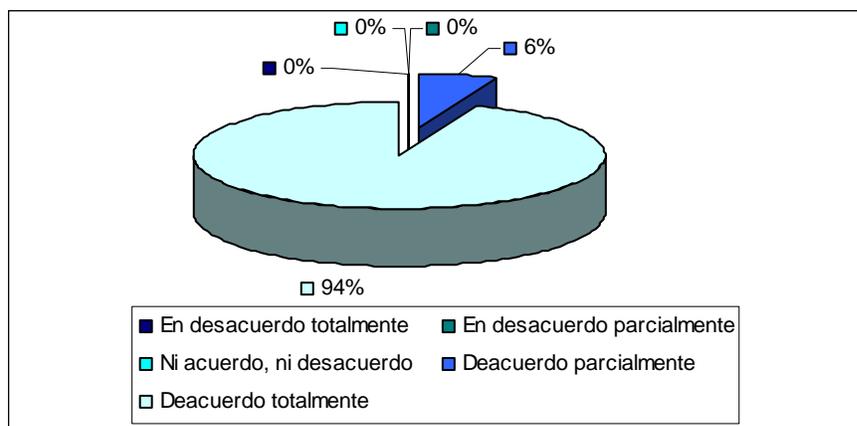
Figura N° 4 ¿Le agrada el ambiente de trabajo en el cual labora?



Fuente: Elaboración propia

En este grafico se puede apreciar que el 82% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con el ambiente de trabajo en su área, esto se debe a que por ser un área operativa es básico tener una buena comunicación que facilite el trabajo en equipo.

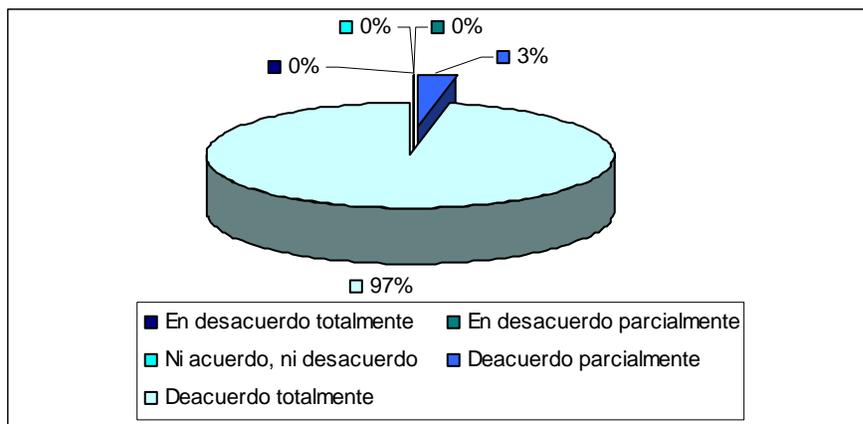
Figura Nº 5 ¿Conoce usted las funciones de su cargo?



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que el 94% de los trabajadores conocen bien las funciones de su cargo y esto permite un mayor grado de conocimiento al momento de emplear una solución a la hora de un imprevisto.

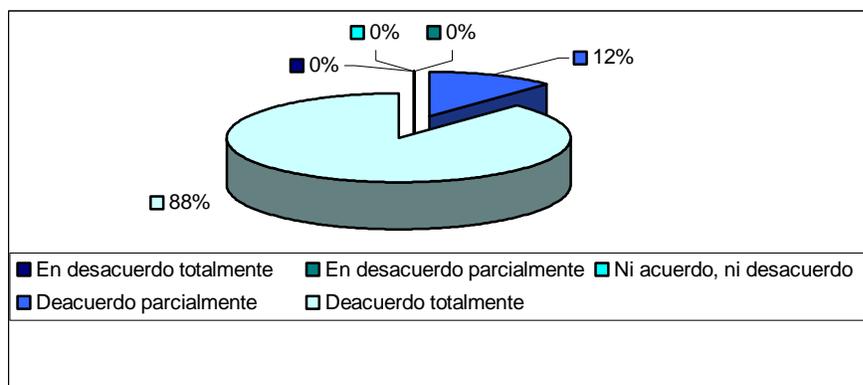
Figura N° 6 ¿Cuándo ingresó al puesto de trabajo actual, el hotel proporcionó la descripción y especificación del puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 97% de los trabajadores dijeron que en el Hotel Hesperia Playa El Agua si se les proporcionó un material donde se reflejaba la información sobre el puesto de trabajo en el cual se iban a desempeñar.

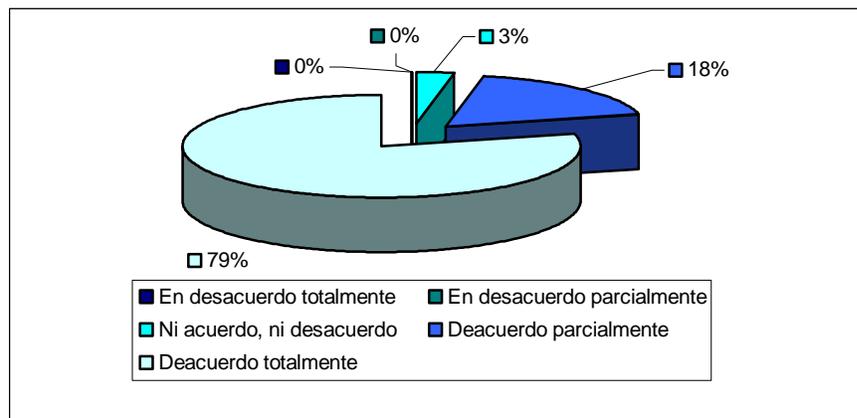
Figura N° 7 ¿Mi supervisor me motiva a realizar un buen desempeño en mi cargo?



Fuente: Elaboración propia

El 88% de los trabajadores expresaron que su supervisor si los motiva a realizar un buen desempeño, puesto que les provee de las herramientas necesarias para llevar a cabo un buen trabajo.

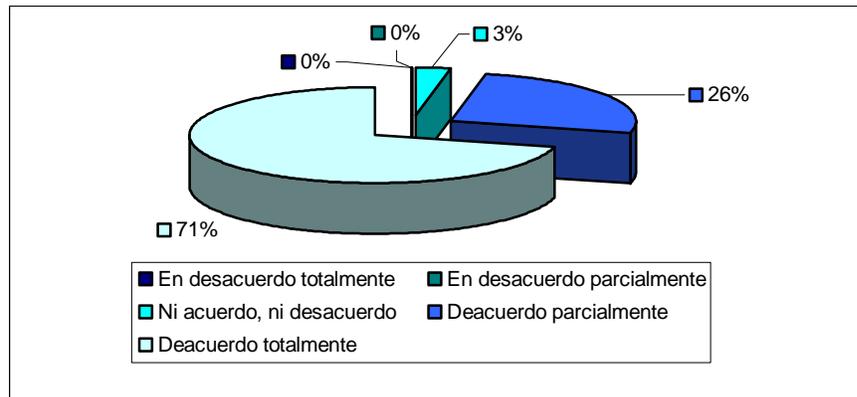
Figura N° 8 ¿Conozco las normas de desempeño eficaz en mi área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 79% de los trabajadores indicaron que poseen conocimientos acerca de las normas de desempeño eficaz, estos indicaron que cumplen con su trabajo de la mejor manera en materia de puntualidad, excelencia, cortesía y desarrollo del buen servicio.

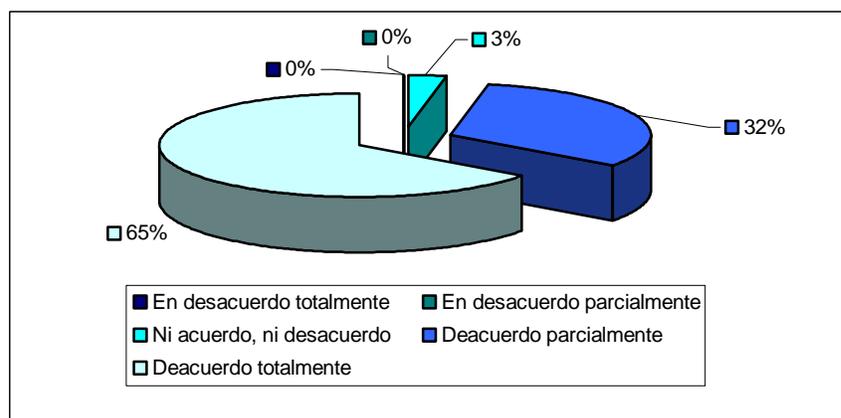
Figura N° 9 ¿Está de acuerdo con la manera en que se aplica la evaluación de desempeño en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con la manera como se aplica la evaluación de desempeño, aunque expresaron que su supervisor los evalúa de manera informal constantemente.

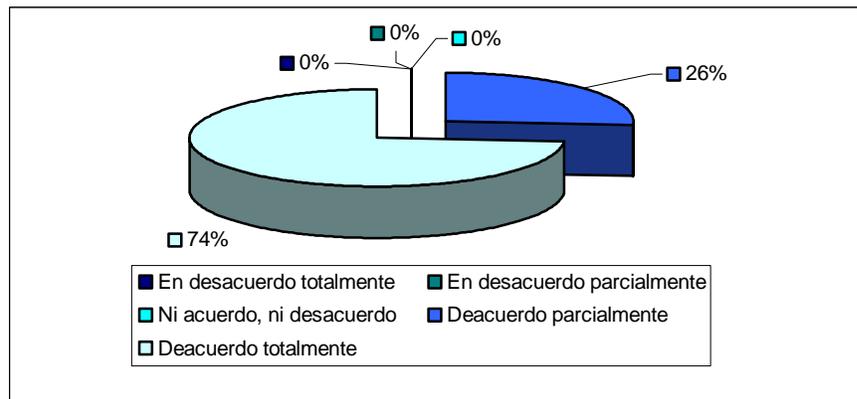
Figura N° 10 ¿Se le proporciona los resultados obtenidos previa ejecución de la misma?



Fuente: Elaboración propia

El 32% de los trabajadores expresó estar de acuerdo parcialmente con la manera como se le proporcionan los resultados obtenidos, estos manifestaron que su supervisor inmediato no posee ninguna formalidad al momento de notificar los mismos.

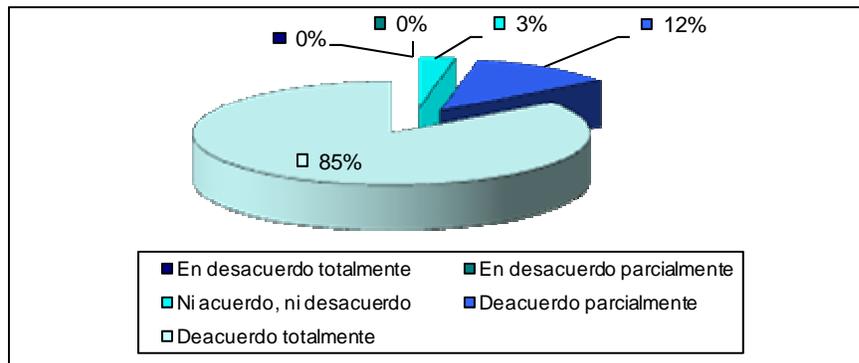
Figura N° 11 ¿Considera que los aspectos o factores que se miden en el modelo de evaluación de desempeño están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 74% de los trabajadores manifestaron estar de acuerdo con los factores de evaluación utilizados en el formato, aunque cabe resaltar que comentaron que se les exige que sean proactivos y así puedan cumplir con funciones no inherentes a su puesto de trabajo.

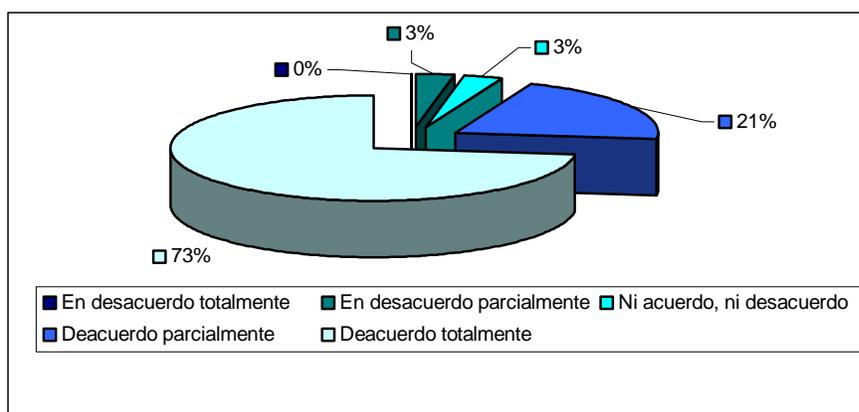
Figura N° 12 ¿En los últimos meses ha tenido oportunidades de aprender nuevas técnicas en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 85% expresó que si han aprendido nuevas técnicas debido a que el Hotel Hesperia Playa El Agua les ofrece la oportunidad de realizar cursos de adiestramiento dentro y fuera de las instalaciones.

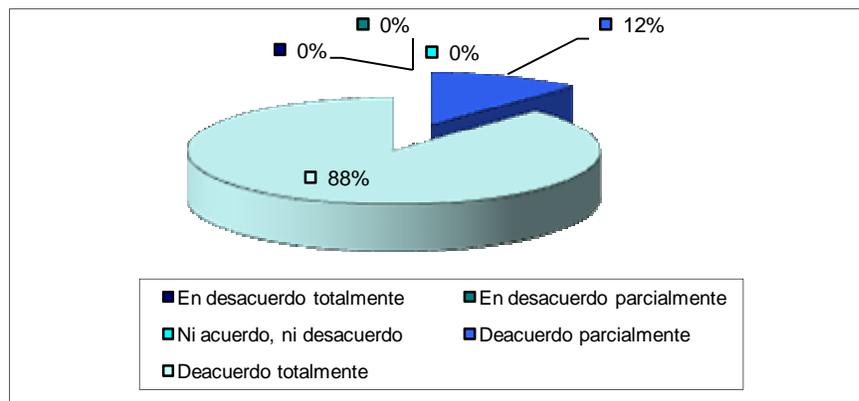
Figura N° 13 ¿Ha recibido suficiente adiestramiento para realizar su trabajo de una mejor manera?



Fuente: Elaboración propia

El 73% de los trabajadores manifestaron que si reciben cursos para mejorar en su área de trabajo, esto con la finalidad de que sean mas eficientes y eficaces en sus cargos.

Figura N° 14 ¿Piensa usted que la evaluación de desempeño mejora las relaciones interpersonales de la organización?



Fuente: Elaboración propia

El 88% de los trabajadores manifestó que evaluar el desempeño mejora las relaciones interpersonales, ya que estos métodos permiten destacar las cualidades y destrezas de cada trabajador en su área de trabajo.

En las entrevistas aplicadas a los gerentes de línea y supervisores inmediatos se obtuvo la siguiente información, con respecto al Departamento de Recursos Humanos representado por la Analista de Personal se recavó lo siguiente:

Como Departamento de Recursos Humanos el procedimiento que se realiza consiste en el llenado del formato (encabezado) por cada departamento, es decir, los datos básicos: nombre, cargo, departamento al cual pertenece, antigüedad en la empresa etc, y luego se emite un

memorando que va dirigido a cada jefe de departamento o supervisor el cual tiene la responsabilidad de evaluar el personal a su cargo.

Los formatos utilizados para evaluación poseen dos columnas, donde la primera es llenada por el trabajador (auto evaluación) y la segunda es llenada por el jefe o supervisor inmediato.

La analista de personal expresó estar de acuerdo con los factores que se evalúan en los formatos, pero sin embargo acotó que se deberían tomar en cuenta los modelos de evaluación de desempeño realizados en otros hoteles para ver que se podría aportar para las mejoras del mismo.

Al momento de discutir los resultados obtenidos el Supervisor y la representante de Recursos Humanos a nivel corporativo se reúnen con el Gerente General de la empresa para detectar que se necesita mejorar en el desempeño de los trabajadores.

El plan normalmente ejecutado después de discutir los resultados de las evaluaciones de desempeño, son los cursos de capacitación y mejoramiento del desempeño del personal.

Con respecto al Departamento de Alimentos y Bebida se obtuvo la siguiente información: Por medio del Gerente el cual manifestó no estar de acuerdo con los factores que se utilizan actualmente y comentó que se deberían incluir otros factores que en verdad recolecten la información veraz que sirva para detectar las fallas y atacarlas desde su origen.

El formato es llenado por el supervisor inmediato y luego se auto evalúan los trabajadores.

No se discuten los resultados previa ejecución, sólo son entregados a la Gerente de Recursos Humanos a nivel regional. (Gerente Corporativo de Recursos Humanos).

No se ejecuta un plan de acción definido, se dictan cursos de adiestramiento pero los trabajadores no asisten por sus múltiples ocupaciones debido a que el personal en cada turno no está completo.

El gerente de Alimentos y Bebidas comentó que los trabajadores a su cargo, mantienen constantes quejas en cuanto al pago del 10% de servicio, asignación de pago sustitutivo de la alimentación a través del bono de alimentación entre otros, puesto que no gozan de estos beneficios.

Los capitanes manifestaron estar de acuerdo con que sea el gerente y los maître los encargados de aplicar el método de evaluación de desempeño existente en el hotel. También indicaron no estar de acuerdo con los factores evaluados debido a la falta de personal puesto que cada trabajador debe realizar tres o cuatro funciones que no se ven reflejadas en las especificaciones de su puesto.

Los trabajadores no están de acuerdo con el pago de su sueldo ya que a éste no se le aumenta ni se le incorporan mejores beneficios.

2.6. Mejoras para ser aplicadas en el proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo en el hotel hesperia playa el agua.

Después de haber consultado la teoría y detectar diversas irregularidades existentes en el proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo en el hotel se recomiendan aplicar las siguientes mejoras:

- Facilitar al personal encargado de la ejecución de la evaluación toda la información necesaria respecto al desempeño real de un trabajador, todo ello con el fin de darles conocimientos previos a la ejecución de la misma.
- Ofrecer entrevistas introductorias a los trabajadores relacionadas con la evaluación de desempeño.
- Establecer normas claras para llevar a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño.
- Los supervisores inmediatos de los trabajadores del Hotel Hesperia Playa El Agua deben tener mayor grado de responsabilidad y seriedad antes, durante y después de la ejecución de la evaluación de desempeño.
- La persona encargada de efectuar la evaluación de desempeño debe tener la capacidad para interactuar con los trabajadores al culminar la evaluación.
- El Hotel Hesperia Playa El Agua debería implementar una serie de estrategias o incentivos orientados a incrementar el grado de superación de sus trabajadores.
- Debe existir una buena comunicación entre el evaluador y el evaluado (retroalimentación).

- El Hotel Hesperia Playa El Agua debería emplear los mecanismos necesarios para elaborar sus propios formatos de evaluación de desempeño, tomando en cuenta los diversos métodos de evaluación existentes.
- El Hotel Hesperia Playa El Agua adaptar nuevas técnicas que le permitan al trabajador aprovechar al máximo su potencial.

Para ello se recomienda utilizar la teoría de valoración de 360°, la cual establece una serie de normativas referidas a la evaluación del desempeño.

Esta técnica también conocida con el nombre de “todo alrededor”, es un método innovador que permite relacionar a todo el personal en el proceso de evaluación, en este se ven involucrados todos los trabajadores.

Para optimizar al máximo el buen uso de esta técnica se recomienda considerar lo siguiente:

- Los departamentos deben comunicar la necesidad de que se efectue a la brevedad posible la evaluación de desempeño a sus trabajadores.
- Todos los trabajadores e inclusive los supervisores deben participar en la definición de los criterios y factores a evaluar.
- Facilitarle a los trabajadores todo el material refererido al método de evaluación a utilizar.

- Se debe evaluar o calificar la técnica que se esté empleando en el proceso.
- La integración y participación continua de todo el personal que labora en la organización es la pieza clave de esta técnica.

Según lecturas realizadas previamente se pudo observar que una de las ventajas del método de evaluación de 360° es que es subjetivo y esto permite que la retroalimentación proceda de varias personas no de una.

Para recolectar toda la información necesaria en el proceso de evaluación del desempeño el Hotel Hesperia Playa El Agua deberá diseñar cuatro (4) formatos además de coordinar, planear y organizar la aplicación del mismo utilizando la teoría recomendada en este trabajo de investigación. Cabe resaltar que cada uno de los formatos estará enfocado a suministrar información de diversas fuentes (trabajador, supervisión, colegas y clientes), esto con la finalidad de obtener los distintos puntos de vista.

Todas estas mejoras han sido establecidas con la finalidad de proporcionarle al Hotel Hesperia Playa El Agua una herramienta básica que le servirá como guía para llevar a cabo un óptimo proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores que laboran en el.

CONCLUSIONES

Una vez culminada las etapas de investigación, procesamiento de información y análisis de resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Al ser aplicadas las encuestas a los trabajadores del Hotel Hesperia Playa El Agua se pudo concluir que estos en su mayoría manifestaron estar de acuerdo con la manera en que les son aplicadas las evaluaciones de desempeño, cabe destacar que la encuesta fue de fácil manejo e interpretación para los mismos permitiendo recabar toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Dichas encuestas sólo contenían preguntas orientadas a los trabajadores y a su entorno laboral, una vez obtenidas las respuestas se efectuó un previo análisis que permitió diagnosticar las fallas que estaban ocurriendo para el momento de efectuar la evaluación de desempeño.

Por otra parte, al efectuarles las entrevistas a los supervisores del Hotel Hesperia Playa El Agua estos manifestaron no estar de acuerdo con los métodos de evaluación de desempeño empleados en el mismo. Los supervisores y gerentes comentaron que según su grado de experiencia en el manejo de personal, los factores empleados para evaluar a los mismos no son los más acordes, estos poseen dimensiones muy amplias, lo que dificulta la veracidad en la obtención de la información que se desea recolectar en dicho formato.

Las entrevistas realizadas permitieron obtener una información mas precisa y veraz acerca del proceso de evaluación de desempeño, esta se orientó al personal de alto rango (supervisores y gerentes), que laboran en el Hotel Hesperia Playa El Agua en ellas se recolectaron distintos puntos de vista de una manera objetiva permitiendo así descubrir la dificultad que existe en los formatos utilizados para la evaluación. Los supervisores expresaron que dichos formatos no poseen especificaciones de tarea, asignaciones, cometidos, responsabilidades ni actividades, no se especifican las características que debe poseer cada factor para así abordar con toda amplitud las respuestas de su dimensión.

Cabe resaltar que es allí donde surgen varias interrogantes por parte de los trabajadores, como son las siguientes: ¿Eficiencia en cuánto a qué?, ¿cuál motivación si no hay incentivos?, estos formatos poseen instrucciones de cómo valorar a los trabajadores en el momento de la evaluación, de igual modo posee varias especificaciones pero estas no son cumplidas ni consecutivas para el logro de los objetivos ya que según opinión emitida por la Gerente de Recursos Humanos, quien dijo que por motivos de falta de tiempo la evaluación no es realizada anualmente y esto varia las especificaciones del formato.

Se pudo percibir durante la ejecución de la pasantia que el personal que labora en la sección de Bares y Restaurantes de Hotel Hesperia Playa El Agua no se encuentra preparado para el procedimiento de evaluación de desempeño ya que el juicio emitido por el Gerente de Alimentos y Bebidas arrojó que no ha existido por parte de la empresa un adiestramiento hacia el trabajador y el supervisor sobre la ejecución de evaluación. La informalidad reflejada por el supervisor al momento de dar a conocer los resultados no permite que los trabajadores tomen en serio el proceso.

El Departamento de Recursos Humanos presenta deficiencias que se ven reflejadas en la falta de contratación de personal, así como también la remuneración del trabajador en lo que respecta a su salario básico y otros beneficios establecidos en la Ley del Trabajo.

Cabe destacar que los instrumentos (formatos) son enviados desde la oficina principal de cadena Hesperia-Venezuela ubicada en Caracas. Es decir que el hotel no participa en la elaboración de los formatos. De continuar esta situación el hotel no podrá obtener mejoras en sus sistemas ni en el desarrollo óptimo de sus trabajadores, por lo tanto no cumplirá el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Se puede decir que la evaluación de desempeño es uno de los medios que permiten determinar necesidades en la organización. Este método sirve para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de entrenamiento o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes.

RECOMENDACIONES

El Hotel Hesperia Playa El Agua debe darle continuidad al proceso investigativo referente a la evaluación de desempeño aplicada en el mismo, todo ello con la finalidad de obtener mejoras y detectar cualquier otra posible falla que el autor no haya detectado.

Para abordar todas las fallas detectadas en el Hotel Hesperia Playa El Agua se recomienda:

Actualizar el formato que es utilizado para la evaluación de desempeño e irlo adaptando a los cambios que sufre el proceso administrativo hoy en día tomando en cuenta la técnica recomendada por el autor (Evaluación de 360°).

El departamento encargado del proceso de evaluación debe realizar entrevistas formales con los evaluados para informarles respecto a su desempeño y a la vez ofrecerle el adiestramiento necesario para corregir las fallas existentes, así como también supervisar a los evaluadores y asegurarse de que estén capacitados para aplicar la evaluación de desempeño.

Cabe resaltar que los métodos de evaluación permiten medir las deficiencias que presenta una organización, es por ello que se recomienda utilizar la técnica de evaluación de 360°, ya que esta recolecta información con mayor amplitud y de una manera más detallada.

Se recomienda que todo el personal que labora en la organización deba conocer las normas establecidas para llevar a cabo la aplicación del sistema de evaluación, para así obtener mejores resultados que cumplan con los objetivos propuestos.

En el Hotel Hesperia Playa El Agua deben corregirse las deficiencias actuales existentes en la preparación académica de todo el personal que labora en la sección de bares y restaurantes, ya que el hotel no permite incrementar los niveles académicos con cursos, talleres, estudios, etc, esto debido a la variación constante de horarios y asignaciones en los cargos de trabajo lo que requiere de mucha capacitación continua ya que para poseer trabajadores proactivos que puedan realizar funciones no inherentes a las de su cargo actual, se les debe motivar, preparar y capacitar continuamente para así aprovechar su máximo potencial humano.

Es por ello que el autor recomienda de acuerdo a las necesidades existentes en el hotel implementar una nueva técnica de evaluación (Evaluación de 360°) que permita mejorar el proceso llevado a cabo en cuanto a la evaluación del desempeño que es aplicada a los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Cummings, L. (1991) RECURSOS HUMANOS DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN. (1ª Edición). México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2006) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (V Edición). McGraw-Hill Interamericana S.A.

_____ (2002) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. McGraw-Hill Interamericana S.A.

_____ (2000) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (5ª Edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

_____ (1991) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill Interamericana S.A.

Daniels, A. (1996) GERENCIA DEL DESEMPEÑO. (3ª Edición). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Dessler, G. (2001) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Human Resource management null. Peason Educación, (8ª Edición) México, México.

Flannery, T.; Hofrichter, D.; y Platten, P. (1999) PERSONAS, DESEMPEÑO Y PAGO. México: Editorial PAIDÓS.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001) DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (3ª Edición). España: prentice Hall.

Guzmán, R. (1986) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. México: Editorial Limusa.

López, G. (2001) UN SISTEMA DEMOCRÁTICO QUE PUEDE CREAR RESISTENCIA. Disponible en: www.latinamericanjobs.contenido/español/común/tipsytendencias.

Newstron, J. y Davis, K. (2003) COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. (11ª Edición). México: McGraw-Hill.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2000) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (11ª Edición) México: Internacional Thomson Editores.

Zuñiga, A. (2000) EVALUACIÓN INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL. Disponible en: www.dequate.com/infocentros/gerenciadeevaluación.htm-60k.

Tesis.

González, E. (2005). Evaluación de desempeño en 360°. Hotel Portofino & Portobelo Complex. Informe presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Hotelería. Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta. Porlamar

Lanz, L. (2006). Sistema de evaluación del desempeño del personal aplicado en el Instituto de Prevención y Asistencia Social del Ministerio de Educación. (IPASME). Informe presentado como requisito parcial para

optar al título de Licenciado en Hotelería. Universidad de Oriente.
Núcleo Nueva Esparta. Porlamar

Mata, H. (2005). Análisis de puestos de trabajo del Departamento de Alimentos y Bebidas. Caso de estudio: Hotel Best Western Margarita Dynasty. Informe presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Hotelería. Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta. Porlamar

Nombre de archivo: Br Gricelys Yasmin Guerra Amaya
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: Richard Alvardo
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 26/02/2009 16:10:00
Cambio número: 15
Guardado el: 26/02/2009 17:25:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 77 minutos
Impreso el: 26/02/2009 17:26:00
Última impresión completa
Número de páginas: 92
Número de palabras: 15.819 (aprox.)
Número de caracteres: 84.001 (aprox.)