

**TENDENCIAS**

Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas.

Universidad de Nariño

ISSN-E 2539-0554

Vol. XXI No. 2 – 2do Semestre 2020,

Julio-Diciembre - Páginas 85-105

**LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO PARA  
EL SECTOR HOTELERO<sup>1</sup>**

**PERFORMANCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVEMENT FOR THE HOTEL  
SECTOR**

**GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA PARA  
O SETOR HOTELEIRO**

TORRES FLÓREZ\_ Dagoberto; DUANA ÁVILA\_ Dánae;  
TORREJANO HERRERA\_ Yiseth Natalia

---

Doctor (C) en Ciencias Económico-Administrativas, Ucimexico, México. Profesor investigador, Universidad de los Llanos. E-mail: dtorres@unillanos.edu.co, Colombia.

Doctor en Desarrollo Regional, Escuela Superior de Economía -SEPI-IPN, México. Profesor investigador, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. E-mail: duana@uaeh.edu.mx, México.

Licenciada en Administración de Empresas, Unillanos, Colombia. Profesor investigador Universidad de los Llanos. E-mail: yiseth.torrejano@unillanos.edu.co, Colombia.

---

**Recibido: 24 de septiembre de 2019**

**Aprobado: 6 de julio de 2020**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>**

**RESUMEN**

Las organizaciones hoteleras buscan un mejoramiento continuo para la gestión del desempeño de sus colaboradores, en este escrito se brinda un diagnóstico y una descripción de la práctica a la mayoría de los hoteles afiliados a Cotelco en Villavicencio, Colombia. Esto permitió la generación de información necesaria para el aumento del desempeño individual y organizacional, utilizándose una

---

<sup>1</sup> Producto del Proyecto Análisis de los procesos de gestión humana en hoteles PYMES de Villavicencio, del grupo de investigación GYDO, financiado por la Universidad de los Llanos – Producto de la Red GESTIO.

metodología con un enfoque descriptivo, lo que permitió encontrar que en general las etapas del proceso de evaluación de desempeño están en condiciones óptimas para desempeñar su función a excepción de la etapa de planeación. Los métodos usados frecuentemente son investigación de campo, 360 grados, el de incidentes críticos, el de autoevaluación, el de frases descriptivas y el de clasificación, y se encontró que los hoteles inciden en casi siempre valorar el ser, saber y el hacer en el momento de evaluar.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño; PYMES; colaboradores; gestión del desempeño; recursos humanos; sector hotelero.

**JEL:** M12; M54; M51; J24; J28

## **ABSTRACT**

The hotel organizations seek continuous improvement in the management of the performance of their collaborators. This document provides a diagnosis and description of the practice for most of the hotels affiliated with Cotelco in Villavicencio, Colombia. This allowed the generation of information necessary to increase individual and organizational performance, using a methodology with a descriptive approach, which allowed finding that, in general, the stages of the performance evaluation process are in optimal conditions to carry out their function, except for the planning stage. The methods frequently used are 360-degree field research, critical incidents, self-evaluation, descriptive phrases, and classification, and it was found that hotels almost always value being, knowing, and doing in the time to evaluate.

**Keywords:** performance evaluation; SMEs; collaborators; performance management; human resources; hotel sector.

**JEL:** M12; M54; M51; J24; J28

## **RESUMO**

As organizações hoteleiras buscam a melhoria contínua na gestão do desempenho de seus colaboradores. Este documento fornece um diagnóstico e descrição da prática para a maioria dos hotéis afiliados ao Cotelco em Villavicencio, Colômbia. Isso permitiu a geração de informações necessárias para aumentar o desempenho individual e organizacional, utilizando uma metodologia de abordagem

descriptiva, que permitió constatar que, en general, las etapas del proceso de evaluación de desempeño están en óptimas condiciones para el desempeño de sus funciones, excepto por la fase de planeamiento. Los métodos usados con frecuencia son investigación de campo en 360 grados, incidentes críticos, autoevaluación, frases descriptivas y clasificación, y se verificó que los hoteles casi siempre valorizan ser, conocer y hacer el trabajo. hora de evaluar.

**Palabras-chave:** evaluación de desempeño; PYMES; colaboradores; gestión de desempeño; recursos humanos; sector hotelero

**JEL:** M12; M54; M51; J24; J28

## I. INTRODUCCIÓN

Este escrito hace parte del proyecto que analiza los procesos de gestión humana en los Hoteles PYMES de Villavicencio, Meta-Colombia, en este espacio se busca comprender la práctica orientada a la gestión del desempeño de los colaboradores del sector hotelero en la ciudad en mención. El sector hotelero refleja la necesidad de analizarse a nivel regional, puesto que Villavicencio ha mostrado un crecimiento en los últimos años tanto en población como en prestación de servicios convirtiéndose en un destino turístico relevante en el país, gracias a la infraestructura vial con la que cuenta, como por ejemplo la implementación de la doble calzada Bogotá – Villavicencio (Santana, 2014), y así mismo el sistema vial que aunque aún está en proceso de mejoramiento, se encuentra una diferencia significativa entre lo que era Villavicencio hace diez años a lo que es hoy en día. Esta apertura económica que se ha desplegado en los últimos años ha traído nuevos retos a este sector económico de la ciudad, en donde los hoteles deben satisfacer las necesidades de un nuevo mercado que tal vez, tiene características similares o diferentes a las que normalmente frecuentan.

La oferta turística de la ciudad va encaminada a actividades como el ecoturismo, turismo de deporte y aventura, de negocios, académico, familiar, cultural y religioso entre otros, por ello se convierte en un elemento esencial conocer las prácticas de gestión humana en los hoteles, ya que influyen de manera directa en el servicio y la atención al cliente (DANE, 2016). El fin de realizar este proyecto es analizar las prácticas de gestión del desempeño de los hoteles PYMES de Villavicencio, ya que este permite generar un impacto en las empresas incrementando la productividad individual y

organizacional, y a su vez mejorando el desempeño personal y profesional de cada uno de los colaboradores.

Para poder conocer estas prácticas se procedió a realizar un diagnóstico de este proceso, luego una descripción detallada del impacto sobre el mejoramiento del colaborador, permitiendo de este modo proponer los métodos idóneos de evaluación de desempeño para los hoteles coherente con sus necesidades.

Gestionar el desempeño es una practica de gran importancia dentro de la gestión de las personas en las organizaciones, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados puesto que se utiliza para medir el grado de eficiencia y cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, revisando la implementación del proceso por medio de una serie de etapas como lo son la planeación, el acompañamiento, la medición, la retroalimentación y plan de mejora (Torres-Flórez, 2018a), estos podrían impactar de manera positiva, otorgando beneficios para todos los grupos de interés, siendo esto conveniente y necesario ya que podría contribuir para tener el personal idóneo fortaleciendo los objetivos organizacionales y de este modo impactar a los clientes de manera positiva.

## **II. REFERENTES TEÓRICOS**

En talento humano se cuenta con varias prácticas, una de ellas es la gestión del desempeño, para Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, y Pérez-Campdesuñer, (2016) la definen como un elemento de gran importancia para la gestión de las personas, se plantea como un mecanismo de control de las tareas y los resultados, permitiéndole a la empresa medir el grado de cumplimiento de lo propuesto a nivel individual.

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona la evaluación del desempeño como una práctica de medición, ordenada del comportamiento de la persona en relación con sus tareas y operaciones relacionadas con su cargo, y como estas afectan el desempeño de resultados individuales y organizacionales, para poder crear programas que mejoren las competencias y desarrollen el potencial del colaborador. Además de medir su valor, habilidades, actitudes o conocimientos, se busca conocer como le aporta al negocio, detectar debilidades, falencias que pueden ser del colaborador, de

supervisión o administración, buscando siempre ayudar a crecer al colaborador en la organización, que se integre, generando una cultura de autoevaluación, nuevas propuestas de entrenamiento y de mejoramiento continuo individual y grupal.

De acuerdo a lo anterior la evaluación del desempeño se puede sintetizar como la actividad que se desarrolla en la organización con el objetivo de revisar la eficiencia en el cumplimiento de los empleados con respecto a las tareas delegadas y la efectividad con las que la realiza; permitiendo identificar los factores positivos y negativos que estén sucediendo en la organización, para que esta pueda tomar las decisiones necesarias con el propósito de corregir las falencias encontradas.

Esta práctica de medición es necesaria para cualquier organización, ya que al evaluar los colaboradores y su potencial a corto, mediano y largo plazo se cuenta con la contribución individual hacia la visión de la organización, se identifican necesidades de entrenamiento de acuerdo a cada competencia, información para decisión en prácticas de promoción, ascenso o transferencias, elementos de mejora en la política de gestión humana, oportunidades para los colaboradores en acceder a estímulos, incentivos o aumentos (Brazzolotto, 2012, pág. 15), al igual el colaborador se autoevalúa en sus compromisos y deberes, a reorganizarse, a proponer actualizaciones a procedimientos y métodos y busca generar la iniciativa y creatividad del colaborador en su puesto de trabajo.

Cepeda (1997) describe un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar los activos, los registros contables la actividad empresarial y pueda desarrollar eficazmente sus actividades y políticas trazadas por la gerencia, de acuerdo a las metas y objetivos previstos.

Así mismo, existen variedad de métodos en este proceso, ya que, de acuerdo con las necesidades de la organización, se establece aquel que se identifique con el que hacer institucional, para ello una organización utiliza uno o varios métodos, puesto que en la empresa existen diferentes niveles jerárquicos o colectivos de colaboradores, que tienen diferentes necesidades y sea prescindible aplicar más de un método, buscando siempre medir las mismas dimensiones.

Para Amador (2002) el control interno tiene como principio una reconocer que todo sistema, diseñado en forma expresa apoya los objetivos de la alta gerencia aludiendo a la coordinación de la contabilidad, funciones de empleados, procedimientos para que las organizaciones dispongan de información segura que le permita salvaguardar los bienes de la organización e impulsar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, así como la observancia de la administración. Considera que los Recursos Humanos como parte esencial en el proceso de capacitación, formalización, desarrollo, evaluación, la retención de este recurso consolida la contribución a las organizaciones, lo que permite alcanzar los objetivos de la empresa.

La falta de institucionalización, la creación y crecimiento de las empresas, provoca que éstas carezcan tanto de una planeación estratégica, estructurada que permita determinar las metas y disminuir los riesgos, así como de un sistema de control interno eficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de cada una de las áreas funcionales de la organización permitirá la maximización de los beneficios y la minimización de costos (Aguirre y Armenta, 2012).

Chiavenato (2009), menciona varios métodos que permiten realizar esta práctica, uno de los más conocidos es *escala gráfica* con un formulario de doble entrada en donde las filas son las dimensiones y sus elementos y en las columnas la escala de valoración seleccionada, es de fácil uso y comprensión, entrega información clara y resumida de las dimensiones. En *frases descriptivas* se distingue a que el evaluador selecciona la frase que caracteriza al colaborador, se presentan oraciones propositivas o negativas, siempre buscando esa identificación de desempeño.

Yepes (1998) menciona que se requiere del diseño de infraestructura, además de atender las necesidades de edificación que requiere un establecimiento turístico, además se debe considerar las necesidades de seguridad de las personas. Con la finalidad de mantener en perfecto estado el funcionamiento de las instalaciones y equipo, Cevallos (2010) menciona que es necesario realizar el mantenimiento preventivo y correctivo que permita el funcionamiento correcto de las empresas.

La *investigación de campo* recolecta la información a través de entrevistas, buscando conocer causas y motivos del desempeño reconociendo los hechos y situaciones que llevaron a ello, en este método es importante apoyarse con una evaluación inicial complementando con otras situaciones o

cuestionamientos, para poder definir un valor de evaluación en el periodo. En *Incidentes críticos* se busca comprender esas situaciones comportamentales que nos pueden llevar a situaciones positivas o negativas, en esto el jefe inmediato o supervisor debe investigar, observar y registrar aquellas situaciones o hechos que significan el desempeño del colaborador, para ello se sugieren elementos como la fecha, descripción de la situación, el incidente crítico que afecta a la organización, es importante que estos elementos se encuentren definidos para toda la empresa, requiere tiempo pero puede ser un insumo valioso para el proceso.

En *clasificación de colaboradores* o conocido como comparación de pares se busca ordenar a las personas de acuerdo con la dimensión evaluada, se puede medir también por cualidades o la aptitud idónea para una tarea. Se sugiere que al final de realizar todas las clasificaciones se determine aquellos colaboradores que contaron con una comparación positiva de todos los factores. El método de *autoevaluación* utilizado recientemente por las organizaciones busca crear esa cultura de la sinceridad y el reconocimiento del desempeño por parte del colaborador, identificando sus debilidades y fortalezas, es necesario que fortalecerla con otro método de evaluación del superior, comparar resultados y generar interacción de los dos valores. Gracias a la administración por objetivos se crea la *evaluación por resultados* donde se busca consolidar la combinación de la información de los resultados y los factores de rendimiento y el método que, aunque siendo complejo ha sido el de mayor aceptación moderna como lo es *evaluación 360 grados* que define la importancia de la retroalimentación de desempeño del colaborador desde diversas fuentes no solo del supervisor, incluyendo compañeros, subordinados o clientes a través de sistemas de medición de servicio al cliente, incluyendo la autoevaluación como eje central del método.

Para el éxito de cualquier plan siempre debe existir un paso a paso de cómo se va a ejecutar, en este caso, la gestión de desempeño está compuesta por una serie de etapas para lograr el objetivo que se quiere conseguir al implementar esta herramienta (Torres-Flórez, 2018a):

La primera etapa es la *planificación*, se basa en establecer una plataforma estratégica la cual consiste en fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de esta herramienta, se realiza un diagnóstico para entender la situación actual de la organización, se determina la población que será intervenida para la aplicación, se establece el método que más se adecue a las necesidades de la

organización, y por último se genera un cronograma de actividades, junto con la periodicidad que requerirá este proceso.

Luego de establecido lo anterior, se procede al *acompañamiento* como segunda etapa, el cual consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. En esta etapa cuando se enfatiza lo suficientemente, los colaboradores entienden el proceso de evaluación como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión. Posteriormente, la tercera etapa es la *implementación* en donde la organización pone en práctica el sistema diseñado; para ello es importante que la empresa se cerciore de que exista una adaptación al procedimiento por parte de los evaluadores y los evaluados, y que de esta manera al momento de aplicarse todos hablen un mismo lenguaje. Después de ya aplicada la herramienta en esta etapa, se procede a la recopilación de datos y a su debido análisis con el objetivo de identificar las tendencias que existen en la población evaluada, ya sean positivas o negativas.

Como cuarta etapa se encuentra la socialización y *retroalimentación*, se realiza por medio de una entrevista, con el objetivo de proporcionar comunicación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Esta entrevista debe especificarle al empleado las conclusiones específicas de la evaluación, que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

Finalmente, la quinta etapa es *la mejora y seguimiento*, que consiste en generar una serie de recomendaciones a los evaluados, y se establece un plan de mejoramiento, que como su nombre lo indica contribuye a corregir los aspectos negativos identificados en el proceso, y además para que la organización pueda ver frutos de la implementación de esta herramienta, debe existir un seguimiento para que este plan se cumpla a cabalidad.

### **III. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de este proyecto se usaron diferentes teóricos los cuales permitieron el desarrollo y conocimiento de la evaluación de desempeño en los hoteles. Se realizó esta investigación con enfoque



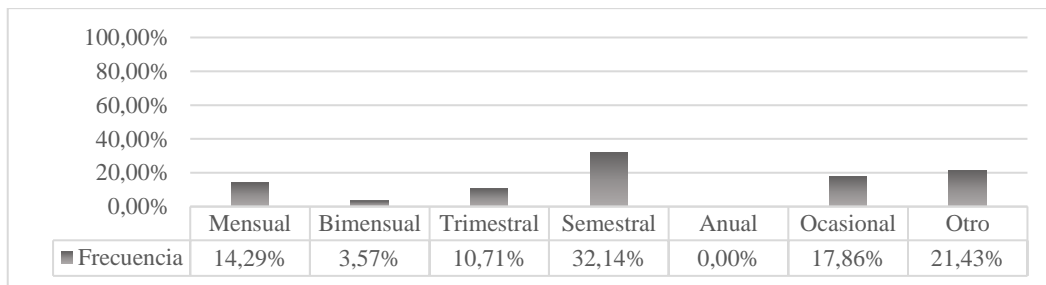
cuantitativo por medio de la aplicación del cuestionario MP04 sección evaluación de desempeño a los jefes de gestión humana de los Hoteles (Torres-Flórez, 2018b). Este instrumento fue aplicado a 28 hoteles de Villavicencio, siendo esta la muestra poblacional. Con estas herramientas se realizó un estudio de tipo descriptivo con el objetivo de identificar las diferentes características o comportamientos que se presenten en los hoteles en cuanto al proceso. Así mismo se revisó documentación que existe sobre el proceso de evaluación de desempeño como reseñas, investigaciones, teorías aplicadas, textos, artículos entre otros.

#### IV. DISCUSIÓN

Con el fin lograr presentar una discusión que aporte al desarrollo del sector hotelero, a continuación se presentarán unos elementos diagnósticos de como se lleva el proceso de evaluación de desempeño, abordado desde las fases de planeación, seguimiento, implementación, retroalimentación y mejoramiento como herramienta para que estas organizaciones puedan iniciar procesos de mejora en pro del buen desempeño de los colaboradores.

##### Diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño

Respecto al diagnóstico se buscó observar de manera clara las circunstancias del proceso de evaluación del desempeño, se realizó con los siguientes criterios: Periodicidad del proceso en los hoteles, responsables de aplicar el proceso de evaluación, el lugar donde regularmente se realiza, los aspectos que más le interesa evaluar los hoteles en cuanto a los tres saberes y por último los métodos de evaluación de desempeño que usan los hoteles ya sea de manera consciente o inconsciente. Respecto a cada cuanto los hoteles evalúan el desempeño, los porcentajes más destacados apuntan a que se realiza, semestral, ocasional y mensualmente (Ver Figura 1):

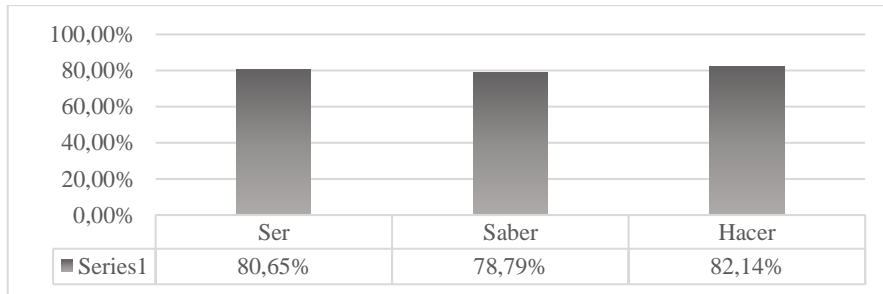


**Figura 1.** Periodo en que se realiza la evaluación del desempeño.

Fuente: elaboración propia.

Responsables de aplicar la evaluación de desempeño: el 35.71% de los hoteles afirman que el gerente realiza esta labor; el 28.57% responde que el jefe inmediato lo hace, y con este mismo porcentaje dicen que el responsable de esta tarea es Gestión humana. El lugar en donde se hace la evaluación de desempeño es en el puesto de trabajo del colaborador según el 50% de los hoteles, el 17.86% dice que la realizan en la oficina del jefe inmediato y el 14.29% en la oficina de Gestión humana.

Los elementos tenidos en cuenta en la evaluación son: casi siempre el conocimiento de la labor (86.6%), los cumplimientos de tareas (86.6%), las habilidades y capacidades (85.7%), la gestión que el colaborador desarrolle en su trabajo con un 83%, el compromiso del mismo (81.2%), la actitud en su puesto de trabajo (84.8%), el cumplimiento de normas (84.8%), la cooperación con las demás áreas (81.2%), el liderazgo (81.25%) y la calidad del trabajo que realicen (87.5%). Por último, frecuentemente tienen en cuenta la gestión del cambio (74.1%), la eficacia en situaciones de estrés (76.8%) y la iniciativa del colaborador (78.6%). En cuestión de interés de los hoteles al momento de realizar la evaluación del desempeño con respecto a los tres saberes, es decir, el nivel de importancia que le da los hoteles a cada una de las variables a momento de medir el desempeño (Ver Figura 2):



**Figura 2.** Intereses de los hoteles en cuanto a los factores del ser, saber y hacer.

Fuente: elaboración propia.

Las actividades que realizan en la evaluación son las siguientes: frecuentemente la observación (75.89%); peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (74.11%); registro de los hechos destacados (69.64%); entrevistas (64.29%); evaluación de los clientes al colaborador (63.39%); y evaluación del desempeño por áreas (63.39%). Por otro lado, ocasionalmente se hacen anotaciones (56.25%); frases de caracterización (58.04%); autoevaluación (55.36%); evaluación de los colaboradores al jefe (54.46%); y comparación a los empleados (50%).

## **Descripción del proceso de evaluación de desempeño**

Con el fin de identificar las características que conforman el proceso de evaluación de desempeño, se buscó reconocer como los hoteles tienen en cuenta cada etapa de la evaluación de desempeño (planeación, implementación, seguimiento, retroalimentación, y mejoramiento).

**Etapa de planeación.** En cuanto a la socialización de resultados, el 57.14% de los hoteles dicen que al momento de socializar los resultados de la evaluación de desempeño se hace de manera individual; por el contrario, el 25% afirma que no socializa estos resultados; y el 17.86% restante, lo hace de manera grupal. En el caso de los medios que recurren los hoteles para dar a conocer los resultados son: la reunión personalizada con un 82.24%; la reunión grupal con 45.54% de participación; y, por último, por medio de cartelera y correo electrónico con un 33.04% y 28.57% respectivamente.

Al definir los parámetros de la evaluación, el 36% de los hoteles afirman que nunca los colaboradores participan en el planteamiento de estos parámetros; el 21% dijo que a veces; otro 21% contestó que casi siempre y el 21% restante afirmó que siempre los incluyen.

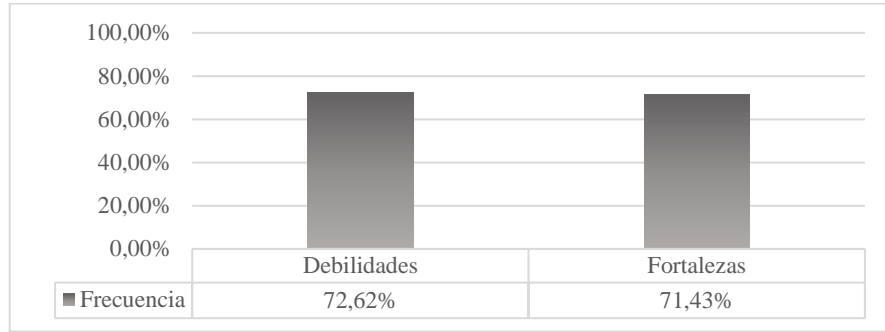
Es importante identificar qué tan fundamental es la evaluación de desempeño para estructurar los programas de capacitación, desarrollo y formación, en donde el 50% está totalmente de acuerdo, el 29% está de acuerdo, el 7% está en parcial desacuerdo y el 14% están en total desacuerdo. En cuanto a la comunicación con anterioridad por escrito cómo se evaluará el desempeño, los hoteles manifestaron que nunca avisan con un 57.14% de votos, por el contrario, el 7.14% dice que a veces lo hacen, el 10,71% afirma que casi siempre y el 25% manifiesta que siempre hacen esta labor.

En el caso de la sistematización del proceso, el 54% de los hoteles estuvieron en total desacuerdo, es decir que no tienen sistematizado el proceso; el 18% estuvo parcialmente de acuerdo; el 14% dijo estar parcialmente de en desacuerdo; y de la misma manera otro 14% afirmó estar totalmente de acuerdo.

**Etapa de seguimiento.** Los hoteles afirman que frecuentemente lo que supervisan al momento de evaluar es el cumplimiento del horario de trabajo y el cumplimiento de tareas con porcentajes del 70.24% y 71.43% respectivamente.

**Etapa de implementación.** Al implementar este proceso es necesario comunicar las expectativas organizacionales, ante este factor el 46% siempre aplican la comunicación efectiva al momento de evaluar, el 18% casi siempre, el 4% a veces y el 32% afirma que nunca lo hace. En cuanto a la afirmación de si se relacionan los objetivos individuales con los organizacionales, el 43% de los hoteles afirma que siempre lo hace, el 29% dice que casi siempre, el 11% a veces, y el 18% nunca. Los hoteles al momento de evaluar el desempeño frecuentemente evalúan los comportamientos considerando que el 65.48% de los hoteles encuestados lo afirmaron y casi siempre miden los resultados de las labores con un 84.52% de favorabilidad. Según el 68% de los encargados de gestión humana de los hoteles afirman que, al momento de evaluar, esta tiene como objetivo contribuir a que los colaboradores se enfoquen en lo que la organización considera prioritario y estratégico; por otro lado, el 25% están parcialmente de acuerdo, el 4% está parcialmente en desacuerdo y, por último, el otro 4% está en total desacuerdo.

**Etapa de retroalimentación.** Es importante saber si la retroalimentación al colaborador por parte del jefe inmediato es obligatoria, y además si existe un proceso formal y estructurado, en donde el 32% afirmaron que siempre lo hacen, de la misma manera el 32% afirmo que casi siempre, un 11% dijo que a veces, y un 25% estableció que nunca lo hacían. En la retroalimentación es indispensable escuchar al empleado los motivos por los cuales su desempeño ha sido como lo evidencia la evaluación, ante esto el 39.29% de los hoteles afirman que siempre los escucha, el 35.71% dice que casi siempre lo realizan, a diferencia de un 21.43% que contesta que nunca hace este ejercicio, y por último tan solo el 3.57% dice que a veces. Se les preguntó a los hoteles si les permiten que los empleados revisen sus resultados, en donde el 32.14% de los hoteles respondieron que siempre lo permiten, el 28.57% dice que casi siempre lo hace, el 28.57% afirman que nunca hacen este ejercicio, y un 10.71% revela que a veces lo realiza. Es importante al momento de evaluar indicar al colaborador los resultados, en este caso la mayoría de los hoteles coinciden en comunicar a los evaluados sus debilidades y fortalezas, como se aprecia a continuación en los resultados (Ver Figura 3):

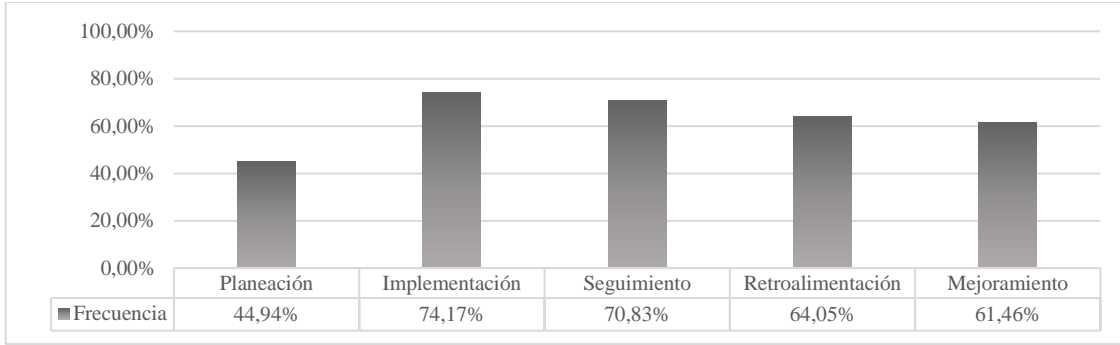


**Figura 3.** Retroalimentación al colaborador de sus debilidades y/o fortalezas

Fuente: elaboración propia.

**Etapas de mejoramiento.** En esta etapa se quiso descubrir si los resultados son usados para dar incentivos o compensaciones salariales; el 43% atestiguan que siempre se hace, el 29% afirma que casi siempre, el 11% a veces, y el 18% nunca. A diferencia de la afirmación anterior, en este caso se identificó si los resultados son usados para ascensos o transferencias, en donde el 31% respondió que nunca los empleados acceden a este tipo de beneficios; el 29% respondió que casi siempre, el 21% aseguró que siempre, y el 18% dijo que nunca.

En cuanto a si se establece un plan de mejora posterior a los resultados, el 25% de los hoteles concordaron que siempre lo establecen, el 28.57% dijo que casi siempre lo hacía, un 21.43% afirmó que solamente lo realizaba a veces y por último otro 25% dijo que nunca. Después de establecer un plan de mejora o de tener los resultados de la evaluación, es necesario hacer un seguimiento, en este factor se encontró que el 35.71% de los hoteles dicen que siempre lo realizan, el 32.14% afirma que casi siempre, el 10.71% dice que a veces, y un 21.43% concuerdan con que nunca lo hacen. De acuerdo con los resultados de cada una de las etapas del proceso de evaluación de desempeño, se realizó un conglomerado en donde se estableció el estado de cada una de ellas encontrando que la etapa con menor valoración fue la planeación (Ver Figura 4):



**Figura 4.** Etapas de la evaluación de desempeño. Fuente.

Fuente: elaboración propia 2018.

Cuando la organización establece un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, incluyendo líneas de tiempo o plazos, contribuye al éxito y los resultados finales (Sanchez, 2017, pág. 45); lo que significa que al momento de evaluar es importante tener en cuenta su periodicidad, esto significa que en promedio los hoteles tienen definidos el lapso de tiempo para la aplicación de esta evaluación, pero también existe un porcentaje considerable el cual no realiza evaluación o simplemente lo hace ocasionalmente. Así como se menciona inicialmente, es necesario establecer una periodicidad ya que es una herramienta que le permite a la empresa evaluar el cumplimiento de funciones, nivel de eficiencia y mejoras que se han propuesto desde la última evaluación, y de la misma forma establecer estrategias de mejora al momento de encontrar debilidades en las dimensiones evaluadas.

Según Dessler y Varela (2011) el jefe inmediato debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo, reconociendo que también es responsable del desempeño de esos trabajadores. Según los resultados, puede existir un sesgo al evaluar teniendo en cuenta que el mayor porcentaje lo ocupa el gerente, el cual puede que no conozca suficientemente las funciones y la realización de procesos que el colaborador debe cumplir. Por el contrario, también existe un porcentaje considerable de hoteles que les asignan esta tarea a los jefes inmediatos, que por consiguiente puede generar resultados congruentes.

Al momento de aplicar la evaluación de desempeño, todos los parámetros que se establezcan dependen de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla (Sánchez y Calderón, 2012, pág. 59). Por esta razón, el lugar en donde se evalúa al empleado se desprende de las

necesidades que tenga la empresa. Se deduce que gran parte de los hoteles se enfocan en medir la productividad del colaborador y calidad del trabajo; su eficiencia, la cual es maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto; la formación que ha adquirido y los objetivos que ha conseguido en su labor.

Observado los resultados en cuanto a las características mencionadas en los resultados y la figura de los tres saberes (Ver Figura 2) se puede considerar que tienen un comportamiento uniforme en donde el ser tiene un porcentaje del 80,65%, el saber presenta un porcentaje del 78,79%, y el hacer con un 82,14%. El interés de medir la importancia que los hoteles le dan a estos saberes, ya que las competencias se definen como conocimientos (Saber), habilidades, aptitudes o destrezas (hacer) y rasgos de carácter como actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), que enfocan al colaborador a un desempeño exitoso (Florez, 2013). Al considerar estos factores permitirá obtener rendimientos eficaces y/o superiores en el trabajo, lo cual genera por ende resultados superiores. En este caso, se puede denotar que por diferencias mínimas de porcentaje (Ver Figura 2), los hoteles les dan la misma importancia a estos tres saberes, es decir que frecuentemente les interesa medir el saber, y casi el ser y el hacer al momento de evaluar.

En cuanto a los métodos de evaluación se encontró que los que frecuentemente usan los hoteles son el método de investigación de campo, parte del método 360° (evaluación de los clientes al colaborador), y el método de incidentes críticos, y por otro lado se encuentran a los que a veces acuden son al método de autoevaluación, al método de frases descriptivas, al método de clasificación y en parte al método 360° (autoevaluación y evaluación de los colaboradores al jefe); es muy importante descubrir los métodos que frecuentan, que de hecho la mayoría los hacen empíricamente, es decir, lo aplican para conocer aspectos que les interesa, pero no porque esté debidamente planeado o sistematizado. La importancia de conocer qué métodos específicamente usan es porque estos encausan el proceso, y dan información relevante, para ser utilizada por parte de la organización, en decisiones para las prácticas de gestión humana como reclutamiento y selección, entrenamiento, compensaciones, bienestar laboral, al igual estrategias de mejoramiento individual, de área y organizacional a partir de las debilidades y fortalezas encontradas (Dessler y Varela, 2011, pág. 22), por lo tanto el no elegir el método correcto, puede conllevar a la distorsión del éxito de que se espera de este proceso (Gazca, Sánchez, Culebro y Zabala, 2019).

De acuerdo a los resultados de la primera etapa, se visualiza que porcentualmente tiene una participación del 44.94% lo cual es un porcentaje bajo para la importancia que tiene esta etapa, ya que esta es la que se basa en establecer una plataforma estratégica la cual consiste en fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de esta herramienta, se realiza un diagnóstico para entender la situación actual de la organización, se determina la población que será intervenida para la aplicación, se establece el método que más se adecue a las necesidades de la organización, y por último se genera un cronograma de actividades, junto con la periodicidad que requerirá este proceso (Sánchez y Calderón, 2012, pág. 27). Este porcentaje da una alerta a los hoteles, ya que el comportamiento es regular; cabe resaltar que las variables que más influyeron para que el resultado de esta etapa fue el criterio de sistematización del proceso con un porcentaje del 30.95% necesario para poder analizar los datos que puedan llevar a una mejor toma de decisiones, y el concepto de si la empresa indica con anterioridad por escrito cómo se evaluará el desempeño con una participación del 34.52%; dando a entender que en esta etapa es necesario que los hoteles tomen acciones de comunicación organizacional para el mejoramiento de estas debilidades, con el objetivo de que el proceso se cumpla a cabalidad y pueda brindar los resultados deseados.

La segunda etapa, es *seguimiento* que es significativa, ya que consiste en el acompañamiento al colaborador, siendo el paso con mayor valor pues se busca guiar al colaborador en forma constante para llegar al desempeño esperado (Torres-Flórez, 2018a, pág. 59); en donde con un porcentaje del 70.83%, demuestra un comportamiento favorable, es decir esta etapa se encuentra en un estado bueno en general; esto es imprescindible en el proceso ya que cuando las políticas de evaluación de desempeño enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso de evaluación como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión.

La tercera etapa que es la **implementación**, tuvo un mejor comportamiento con un porcentaje del 74.17%, lo cual es importante si hubo una planeación adecuada, ya que es la etapa en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado (Sánchez y Calderón, 2012, pág. 32); este porcentaje indica que todas las variables se comportaron de manera uniforme, permitiendo deducir que el estado de esta etapa es bueno en general.



La siguiente etapa es la de **retroalimentación**, que es en donde se debe proporcionar comunicación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación, y así mismo, escuchar los motivos de su desempeño (Sánchez y Calderón, 2012, pág. 39), en esta fase, los hoteles se encuentran en un estado bueno, demostrándolo con un porcentaje del 64.05%, en donde todas las variables evaluadas tuvieron un comportamiento estable y similar, como se demuestra en los resultados plasmados; sin embargo, hay que mejorar en la variable de revisión de los resultados por parte de los empleados, ya que es necesario que ellos conozcan sus debilidades para que se autoevalúen y puedan establecer medidas para que su desempeño mejore.

La última etapa, es la de **mejoramiento**, que consiste en generar una serie de recomendaciones a los evaluados, y se establece un plan de mejoramiento, que como su nombre lo indica contribuye a corregir los aspectos negativos identificados en el proceso, y además para que la organización pueda ver frutos de la implementación de esta herramienta (Sánchez y Calderón, 2012, pág. 52). En este caso, teniendo en cuenta los criterios que abordan esta etapa, su resultado fue del 61.46%, lo cual es bueno, ya que indica que en general los hoteles actúan ya sea para corregir aspectos negativos o potencializar los aspectos positivos.

Los hoteles PYMES de Villavicencio, han evidenciado las características más usuales de evaluación de desempeño, permitiendo de esa manera aconsejar sobre algunos de los métodos que se adecuan a las necesidades en general de los mismos. Este panorama permite establecer u aconsejar dos métodos de evaluación de desempeño, en donde le permitirá al sector hotelero aprovecharlos acorde a los objetivos que tengan y usarlos como herramienta para la toma de decisiones.

Método de escalas gráficas. Se propone ya que es una herramienta sencilla en la cual los hoteles pueden acceder por su bajo costo de implementación, midiendo el desempeño de dimensiones definidas y escalas de valoración únicas que permiten evaluar a todos los colaboradores bajo unos criterios similares (Veliz y Franchesqui, 2012, pág. 17), encontrando también elementos de información para evaluar el desempeño individual, por área y organizacional.

Método de Evaluación 360 grados. Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener retroalimentación sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe

inmediato. Este método es recomendable ya que es de los más completos puesto que vincula la participación de agentes internos y externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. Para que exista éxito en este proceso debe existir un proceso de retroalimentación, el cual se conforma de los conceptos emitidos por distintos ángulos (Casallas, 2016, pág. 18).

## **V. CONCLUSIONES**

Los hoteles PYMES al momento de realizar la evaluación de desempeño se ocupan frecuentemente en valorar los tres saberes, es decir el ser, saber y hacer. Los métodos que regularmente usan los hoteles son: el método de investigación de campo, el método de incidentes críticos, el método de frases descriptivas, método de clasificación y en parte el método 360°.

Las siguientes etapas del proceso de evaluación de desempeño: implementación, seguimiento, retroalimentación y mejora, se desenvuelven de forma favorable en los hoteles. El desempeño de la etapa de planeación es regular, lo que permite suponer que hay factores que deben corregirse para la efectividad del proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño en los hoteles no se encuentra sistematizada, ni existe un documento formal en donde defina aspectos organizacionales, para la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora continua, afectando de este modo la etapa de planeación.

Se propone el método de escalas gráficas para hoteles pequeños por su sencillez, y el método de Evaluación 360° a los hoteles medianos debido a que cuentan con más recursos para una evaluación efectiva.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es una herramienta para la toma de decisiones, se les recomienda a los hoteles sistematizar este proceso, ya que al existir una documentación organizada les permitirá tener cifras y estadísticas claras, y de esta manera obtener datos concretos que promuevan la formación del empleado.

Se recomienda a los hoteles, comunicar con antelación sobre la implementación de cualquier método de evaluación, ya que esto debe generar una cultura en la organización, para que este proceso no se vea ajeno a sus actividades, sino que, al contrario, el personal esté totalmente acogido a este.

En el caso de los encargados de realizar la evaluación de desempeño, es recomendable que el jefe inmediato sea quien realice esta labor, puesto que por lo general está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo, reconociendo que también es responsable del desempeño de sus trabajadores.

Es valioso que los hoteles consideren adherir la evaluación de desempeño 360 grados, puesto que es una herramienta completa que vincula la participación de agentes internos y externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias, permitiendo tener una amplia visualización del desempeño y de esta manera disminuir la posibilidad de equivocarse al momento de realizar planes de acción para aportar y maximizar el desempeño del colaborador, teniendo en cuenta no solo los objetivos de la organización, sino también los del colaborador.

---

## REFERENCIAS

- (1) Aguirre, R., y Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. El Buzón de Pacioli, 12(76), 1-17. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d\\_-la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
- (2) Amador, A. (2002). Control Interno y auditoría: su aportación en las organizaciones. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- (3) Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf).
- (4) Casallas, D. F. (2016). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del Recurso Humano en las empresas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf;sequence=2>

- (5) Cepeda, G. (1997). Auditoría y control interno. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- (6) Cevallos, M. (2010). Análisis y evaluación de los modelos de gestión tercerizado y por nómina aplicados a la gestión del departamento de mantenimiento en la hotelería. Caso: Grand Hotel Mercure Alameda Quito (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- (7) Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- (8) Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2016). Informe de coyuntura económica regional. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Meta2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Meta2015.pdf)
- (9) Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- (10) Florez, L. H. (2013). Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Importancia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (11) Gazca, L., Sánchez, G., Culebro, K. y Zabala, O. (2019). Diagnóstico del uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en las PYMES. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 6(1), 69-83. doi: 10.22579/23463910.85
- (12) Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M. y Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Ingeniería Industrial, 37(2), 164-177. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v37n2/rri06216.pdf>
- (13) Sanchez, Y. P. (2017). Gerencie.com. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- (14) Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y Gestión, (32), 54-82. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- (15) Santana, C. D. (2014). Proyecto 2 Doble calzada Bogotá - Villavicencio. Recuperado de <ftp://ftp.ani.gov.co/Bogota%20Villavicencio%20Sector1/3%20TOPOGRAFIA%20Y%20GEOMETRIA/202008-G3P2.1-IF-CP02-DOC-01.pdf>
- (16) Torres-Flórez, D. (2018a). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 5(1), 4-5. doi: 10.22579/23463910.2
- (17) Torres-Flórez, D. (2018b). Medición de impactos de Gestión Humana, Grupo de investigación GYDO. Universidad de los Llanos, Villavicencio.

- (18) Veliz, D. y Franchesqui, G. (2012). Análisis del Método de Evaluación Escala Gráfica al personal de Atención al Público de Inversiones Telemundo, C.A. Cumana, Estado Sucre, Venezuela.
- (19) Yepes, V. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana. *Revista Valenciana d'estudis autonòmics*, (25), 119-133.

**Cómo citar este artículo:** Torres-Flórez, D., Duana, D. y Torrejano, Y. (2020). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Tendencias*, 21(2), 85-105. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>