

**Título:** Procedimiento para evaluación de desempeño en hotelería.

**Autores:** Ing. Amarilis López Moreno  
Ing. Sandra Escobar Romero

**Email:** [personal@tuxpan.mtz.tur.cu](mailto:personal@tuxpan.mtz.tur.cu)

## Resumen

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano, según (Chiavenato, 1998),<sup>1</sup> lo que es válido también para el sistema empresarial.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen los recursos humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general.

Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga sus recursos humanos. Cuba no está libre de estas consideraciones, por lo que las empresas cubanas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad, para lograrlo debe prestarle una atención especial a sus recursos humanos ya que esto decidirá el futuro de la organización y su éxito.

El presente trabajo tiene como objetivo:

- Proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos basado en las competencias laborales.

---

<sup>1</sup> . Chiavenato, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santafé de Bogotá. Editorial

## **1. Procedimiento para evaluación del desempeño en hotelería.**

Asumiendo como base referencial las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, se contextualiza un modelo de evaluación de desempeño adaptado al sector turístico, que permite la implicación real de los factores en la implementación del procedimiento y su posterior aplicación. Este procedimiento se caracteriza por su carácter viable y abarcador; logrando involucrar a expertos, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en la organización.

El Ministerio del trabajo y Seguridad social (MTSS) y el Ministerio de Turismo (MINTUR), a partir de los desafíos que impone el contexto nacional e internacional actual, reclaman la realización de estudios, que permitan la aplicación sistémica de los avances científicos, de novedosos procedimientos asociados a la productividad, que respondan a las normas cubana NC.3000 – 3001 - 3002: 2007 y Res 71/2007 del Mintur.

Las nuevas directivas y legislaciones exigen la aplicación de una concepción contextualizada, que refleje el diseño del proceso de evaluación de desempeño basado en las competencias laborales, a partir de las modificaciones realizadas en el año 2005 por el (MTSS) en los calificadores de cargos, y a la norma cubana, - como documento oficial- para ser utilizado en la Gestión de los Recursos Humanos en todas las organizaciones del sector.

La propuesta obliga por parte de los implicados, del análisis y actualización de la estrategia empresarial y del estudio de procesos, que de forma analítica y generalizadora, permita no solo percibir las condiciones (internas y externas) que afectan el desarrollo del desempeño competente en la organización, sino además accionar sobre ello; lo cual requiere de medios de (investigación - aprendizaje) que faciliten el análisis lógico de la misión y las funciones del puesto, su integración a la estrategia organizacional y el examen crítico de las situaciones que han impedido o permitido su máxima realización en las condiciones histórico - sociales; para con

ello determinar las competencias organizacionales, de proceso y laborales que se demandan para alcanzar las metas del negocio.

El procedimiento es parte de la búsqueda de vías para potenciar la auto motivación en la propia organización, para que los trabajadores se sientan verdaderos participantes en la gestión de dirección, como forma de avanzada de gestionar una cultura participativa del potencial humano, considerando que “la gestión por competencias comenzará a tener impacto a nivel social y empresarial, si las personas logran ser las *auténticas autogestionadoras de su desempeño*;<sup>2</sup> lo cual se refleja en las llamadas “*organizaciones inteligentes*”.

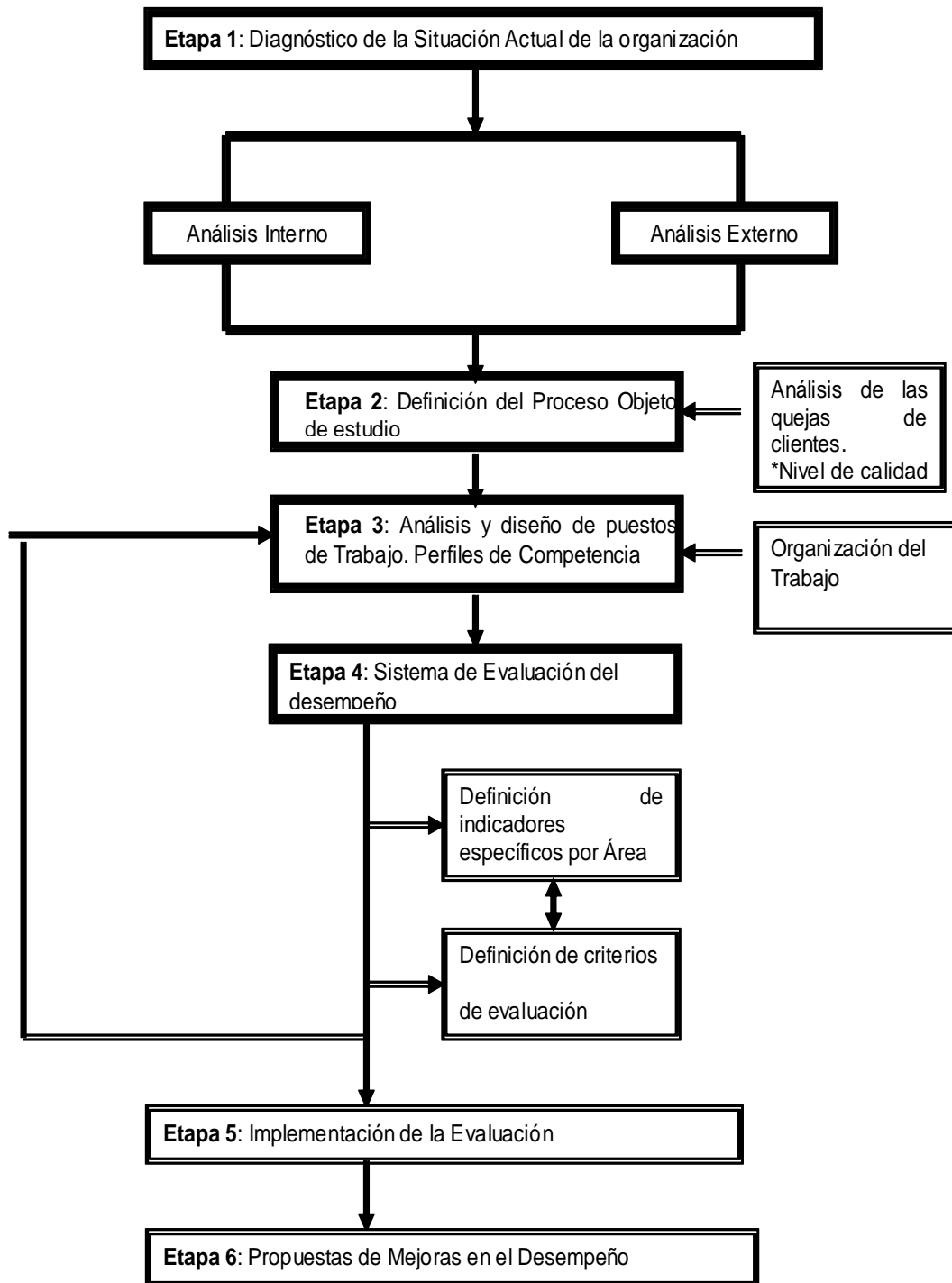
Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

A continuación se presenta el procedimiento propuesto, con las etapas que lo conforman y la Fundamentación de las técnicas y acciones que pueden emplearse en cada una ellas:

---

<sup>2</sup>Dr. Sabino Pardo. (2007) Director de Perfeccionamiento Empresarial. MINTUR. Conferencia magistral en IV Taller Nacional de Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo. Explicó las necesidades actuales que presenta el país en este banco de problemas GERHTUR 2007.



## II.2- Fundamentación de las etapas que conforman la metodología.

### **Etapa Primera: Diagnóstico de la situación actual de la organización.**

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la organización, y de la dinámica de su posible desarrollo, donde se reflejan los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas, y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento. Este constituye un punto de partida hacia el objetivo superior, que es el desarrollo empresarial en el desempeño de la prestación del servicio permitiendo proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama la economía nacional.

El diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran las desviaciones, indicando los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado, creando las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos, conforme a la característica del control de gestión moderno, referida a que éste debe orientarse más al futuro como control de gestión prospectivo.

La realización del diagnóstico integral de la organización deviene un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que obstaculizan el logro de los resultados esperados, por lo que se debe crear el grupo de expertos con compañeros de avanzada en la organización y que tengan las siguientes condiciones:

- a) que tengan experiencia práctica y conozcan las actividades que se realizan en el área.
- b) que poseen desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.
- c) que demuestren interés y capacidad para la colaboración.

Los compañeros del Comité de expertos de la organización, que apliquen el procedimiento, deberán participar en todas las fases o etapas, hasta lograr la redacción del procedimiento de evaluación del desempeño con enfoque de competencia laboral, así como en la validación, seguimiento y control del mismo.

Para la selección del grupo de expertos iniciales se utiliza la técnica Delphi.

Siguiendo la lógica del método Delphi, "... la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas" Durán (1971). Se propone la utilización de la metodología [modificación de Oñate - Ramos – Díaz (2000)]. Determinando la competencia del experto que viene dada por el valor de K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y las fuentes que les permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente de competencia se calcula por la fórmula:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Donde:  $K_c$ . – Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema. Calculado por la valoración del propio experto marcando nueve aspectos que se preguntan, multiplicado cada aspecto marcado por 0.1 excepto el conocimiento que se multiplica por 0.2, por ejemplo, este valor de  $K_c = 0.8$

El coeficiente de competencia de los primeros expertos que inician el procedimiento debía estar en el siguiente rango:  $0.8 \leq K \leq 1$

La selección de los trabajadores destacados, se realiza tomando como punto de partida las prácticas y el empleo de los métodos y procedimientos de avanzada, que son empleados por aquellos que en la realización del proceso de servicio se destacan por lograr mejores indicadores en volumen y calidad.

Una vez conformado el comité de expertos se continúa con el diagnóstico, para la obtención de la información primaria, se lleva a cabo la realización de la matriz DAFO, a través de una sesión de Brainstorming entre los miembros del Comité de expertos. Durante este análisis se solicitará primeramente que se obtengan todas las debilidades, amenazas, fortalezas y

Oportunidades de la organización. Definiéndose las variables como se muestra a continuación:

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen , actividades que se desarrollan positivamente.

**Debilidades:** Son aquellos factores que resultan negativos, desfavorables, explotables y que no permiten obtener ventajas competitivas.

**Oportunidades:** Son aquellos factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir, en el entorno en el que actúa la empresa, y que permite obtener ventaja competitiva.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización.

Para procesar los cuatros cuadrantes se formula una pregunta para cada cuadrante tal y como se relaciona a continuación?

1. ¿Si potenciamos plenamente, a tope, esta fortaleza, me permite aprovechar esta oportunidad? (relación entre fortalezas y oportunidades).
2. ¿ Si potenciamos totalmente esta fortaleza, cuanto nos permitirá atenuar los efectos de esta amenaza? (relación entre fortaleza y amenaza)
3. ¿Si superamos totalmente esta debilidad, cuanto nos permitirá aprovechar óptimamente esta oportunidad? (relación entre debilidad y oportunidad).



4. ¿Si superamos totalmente esta debilidad cuanto nos permitirá protegernos de esta amenaza? (relación entre debilidad y Amenaza).

Se evalúa la respuesta en cada uno de los cuadrantes siguiendo la siguiente escala:

1. Muy bajo
2. Poco
3. Regular
4. Bien
5. Mucho
6. Alto
7. Muy Alto.

En el proceso de trabajo grupal con los expertos se generan las ideas que conforman los elementos de la DAFO y se realiza la matriz de impactos cruzados tal y como muestra la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Matriz de impactos cruzados.

Fuente: Elaboración propia.

<b>MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS (DAFO).</b>									
<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>AMENAZAS</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>n</b>	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>n</b>	<b>Subtotal</b>	
<b>FORTALEZAS</b>									
1									
n									
<b>Subtotal</b>									
<b>DEBILIDADES</b>									
1									
n									
<b>Subtotal</b>									
<b>TOTAL</b>									

### **Objetivos de los cuadrantes:**

- Primer cuadrante (Maxi – Maxi): Ofensivo.
- Segundo cuadrante (Maxi – Mini).Defensivo.
- Tercer Cuadrante (Mini – Maxi).Adaptativo.
- Cuadrante (Mini-Mini) De supervivencia.

Obtenida la Matriz DAFO se procede a la interpretación de dichos resultados para determinar la posición estratégica.

**Segunda Etapa:** Definición del proceso objeto de estudio. Análisis de las quejas de clientes. Nivel de calidad percibido por el cliente.

### **2.1 Definición del proceso objeto de estudio.**

Se define el proceso objeto del estudio a través del método de kendall que determina el orden de prioridad de los aspectos que se analizan.

Primeramente se realiza la identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves.

Para ello se listarán los procesos internos y las actividades que se desarrollan en la empresa mediante sesiones de trabajo grupal, tomando como referencia los criterios de (Harrington, 1998; Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003)<sup>3</sup>, acerca de la cantidad de procesos a listar, planteando estos autores que para facilitar el análisis y gestión posterior de los procesos, debe oscilar entre 10 y 25. Además el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo y los mismos deben incluir las actividades que se desarrollan. Se recomienda además utilizar listas afines al sector en que se encuentra la empresa.

Para la selección de los procesos claves, es necesario identificar primeramente los procesos relevantes mediante la votación de los integrantes del EEM y el cálculo

---

<sup>3</sup> Referido por parra cecilia en su tesis para optar por el título de Dr en ciencias

del coeficiente de Kendall, para lo cual se reflexionará en la importancia de cada proceso y su impacto en la satisfacción del cliente. Se tendrán en cuenta además en esta ponderación la Misión de la empresa, los FCE, así como la estrategia definida en la Planificación Estratégica.

La selección de los procesos claves se realiza tomando en consideración la incidencia de cada proceso de manera significativa en los objetivos estratégicos y el impacto en la satisfacción del cliente a partir del valor aportado con la consiguiente utilización de los recursos (tangibles e intangibles) y la disminución de las inseguridades y riesgos del cliente al procurar el servicio.

Harrington (1998), plantea cinco aspectos a considerar en esta selección, con los cuales la autora coincide, ya que sirven de base o guía para este análisis:

- ✓ Impacto en el cliente: ¿cuán importante es para el cliente?
- ✓ Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- ✓ Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- ✓ Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- ✓ Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?.

Se propone para la selección de los procesos claves una matriz de ponderación como se muestra en el Cuadro 2.2 donde los integrantes del EEM asignarán a cada uno de los procesos relevantes una calificación de (1 a 5) en cada una de las dimensiones siguientes:

- Impacto en el cliente (relacionado con la satisfacción del cliente)
- Incidencia en el cumplimiento de la misión de la empresa ( si los resultados del proceso tienen una incidencia directa en el cumplimiento de la misión de la organización)
- Susceptibilidad al cambio (si es un proceso al cual se le puede realizar mejoras, cambios, reingeniería, en aras de reforzar la misión de la empresa y su impacto *en el cliente*)

**Cuadro 2.2 Matriz de ponderación para seleccionar los procesos claves.**

*Fuente: Elaboración propia*

Nombre del proceso	Impacto en el cliente	Incidencia en el cumplimiento de la Misión de la Empresa	Susceptibilidad al cambio	Total de puntos
Proceso 1				
Proceso 2				
Proceso n				

*Luego de ponderados por cada experto se procede al cálculo de la media de las puntuaciones como se muestra en el Cuadro 2.2*

*Cuadro 2.3 Cálculo de la media de las puntuaciones. Fuente: Elaboración propia.*

Procesos	Puntuación total del E1	Puntuación total del E2	.....	Puntuación total del En	Total de las puntuaciones
Proceso 1					
Proceso 2					
Proceso n					

*Los procesos seleccionados como claves serán aquellos que cumplan la condición:*

$TP \geq$  Media de las puntuaciones dadas por los expertos

Donde:

$TP$ : sumatoria de las puntuaciones por proceso

Media de las puntuaciones =  $TP /$  Cantidad de procesos

Se analizará de igual forma el consenso de los criterios emitidos por los integrantes del EEM.

Una vez realizado el diagnóstico del estado actual, el análisis de la posición con respecto a la competencia, a partir de la ponderación dada por el EEM.

Esto permitirá establecer a la entidad prioridades en su gestión), mediante el cual se les dará un orden de importancia a los indicadores utilizados en cuenta a la hora de implementar estrategias y planes de acción.

## 2. Definición del proceso objeto de estudio

Se utiliza para la definición del proceso objeto de estudio el método Kendal que se explica a continuación:

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

Sumatoria de todos los valores por fila.

Cálculo del coeficiente (T).

Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a - T^{-}$$

Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.

Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido. ←

K → Número de características.

m → Número de expertos.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ . (Santos 2007)

## 2.2 Análisis de las quejas de clientes. Nivel de calidad percibido por el cliente

Existe una herramienta de medición para las quejas de clientes y su percepción sobre la calidad del servicio que oferta el hotel, nos referimos a la encuesta Likert Corporativa, constituyendo ésta el instrumento más importante para evaluar la satisfacción de los clientes. <sup>4</sup>:

Dicha encuesta se introduce a un sistema de calidad, donde se puede determinar la percepción del cliente de cada uno de los procesos y los ítems a través de una escala de puntuación donde muy satisfactoria equivalen a 5 puntos, satisfactoria 4 puntos, insatisfactoria 3 puntos, muy insatisfactoria 2 puntos, esta encuesta no mide la escala ni satisfecho ni insatisfecho.

Las encuestas miden los siguientes aspectos en los diferentes procesos:

---

<sup>4</sup> La encuesta corporativa que se aplica evalúa la satisfacción de cliente en cada uno de los procesos, se procesa el resultado de la encuesta en el departamento de calidad para el cálculo de los índices de satisfacción.

En la recepción la atención del personal, rapidez, información, facilidades de comunicación teléfono, fax e Internet.

En las habitaciones la limpieza, Confort/ tranquilidad y atención del personal

En los subprocesos de gastronomía y cocina la variedad, calidad, atención del personal y ambientación.

La animación se evalúa en el horario diurno, nocturno y el mini club.

Con respecto al personal se mide la amabilidad, disposición para satisfacerlo, dominio del idioma y apariencia personal.

Con respecto a los indicadores generales se mide la limpieza, jardines, seguridad, entorno y relación calidad precio.

El resultado de estas encuestas es analizado en los consejillos al igual que las quejas y comentarios negativos de los clientes donde se toman las acciones correctivas.

### **Tercera Etapa: Análisis y diseño del puesto de trabajo. Perfiles de competencia**

Según Cuesta (2005) La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de

Perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH.

#### **3.1 Análisis y diseño de puesto de trabajo. Perfiles de competencias.**

El análisis y diseño de puestos de trabajo es un paso ineludible, si se tiene en cuenta la jerarquización del proceso como lo planteara Harrington (1998), es decir, desde el macroproceso hasta las tareas. Precisamente el análisis de puestos es el

procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean. (Harper & Lynch, 1992). Se determinan los requisitos, tanto de conocimientos, físicos, de personalidad y de confiabilidad, las condiciones de trabajo de cada puesto y la responsabilidad del mismo, así como las funciones y tareas, actividades del trabajo y las demandas de los trabajadores para desempeñarlo de manera eficiente (Parra Ferié, 2001). Como resultado de este análisis y descripción de puestos, se obtiene un profesiograma con enfoque de competencia, al cual la autora denomina Perfil de competencia.

En el contenido de este perfil quedan plasmados los elementos siguientes:

- ✓ Datos generales del cargo: Denominación del cargo, área de trabajo, categoría ocupacional, subordinación directa a y subordinados.
- ✓ Caracterización del puesto: misión y funciones específicas para cada cargo.
- ✓ Requisitos generales: nivel de escolaridad y años de experiencia requeridos para desempeñar el cargo.
- ✓ Condiciones del puesto de trabajo: condiciones ambientales, posición de trabajo, factores de riesgos a los que se expone el trabajador durante la actividad laboral, medios de seguridad necesarios en el puesto y requerimientos físicos.
- ✓ Competencias laborales del puesto de trabajo: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren para el desempeño eficaz del cargo, necesarios por el ocupante de un puesto de trabajo para su desempeño exitoso a partir de su experiencia, bajo un enfoque sistémico.

Las técnicas más utilizadas son la observación directa, cuestionarios, tormenta de ideas, métodos de expertos.

**Observación científica.** Es una percepción directa, atenta, racional, planificada, de los fenómenos objeto de estudio, en sus condiciones naturales y habituales, con vista a encontrar una explicación.

**Tormenta de ideas.** La esencia de éste método radica en ideas libres y espontáneas, evitar críticas y ataques. Se emplea para la recolección rápida de ideas, sin tener en cuenta la calidad de éstas, ni su factibilidad solo su cantidad, la validez se decide en un paso posterior. Es importante antes de aplicar este



método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes, que todos los miembros.

**Cuarta Etapa:** Sistema de evaluación del desempeño. Definición de indicadores específicos por áreas. Definición de criterios de evaluación

#### 2.4 Analisis del sistema de evaluacion de desempeño actual.

El instrumento que se utiliza actualmente para medir el desempeño mensual mediante el cual se puede observar que evalúa de manera muy amplia los resultados del trabajo, carece de criterios que permitan determinar las evidencias directa del desempeño y con ello medir realmente el resultado del trabajo, el seguimiento y las mejoras en la actuación del trabajador.

Existe redundancia o reiteración entre indicadores al considerar; por ejemplo, cantidad de trabajo, productividad y calidad del trabajo, pues los dos primeros están contenidos en el último.

•  
**La encuesta** consiste en un cuestionario de preguntas que se aplica a escala masiva a sujetos seleccionados para obtener información directa, en forma oral o escrita de determinados aspectos, hechos, fenómenos, opiniones sociales, etc. Se investiga la fiabilidad y validez de la encuesta con la utilización del paquete estadístico SPSS

Se realiza el diagrama causa efecto para diagnosticar las causas fundamentales que inciden en este proceso

#### **Análisis de la fiabilidad y validez de la encuesta seleccionada**

Para realizar dicho análisis se toma el 100 % de los evaluadores y trabajadores, se determina la fiabilidad, para ello se utiliza la herramienta de Alpha de Cronbach que debe encontrarse en un rango mayor o igual que 0.7 para que el estudio realizado sea valido, de lo contrario se evalúa a través del estadístico R-Square que presenta un comportamiento por encima de 0.7 en cuanto a su capacidad para explicar el por ciento de variación de la variable dependiente por

cada una de las variables independientes; todo lo que demuestra que el instrumento es válido y fiable.

Los resultados se procesan en el paquete informático **SPSS versión 11.5**

### **Definición de criterios de evaluación.**

En el proceso de determinación de los indicadores específicos a medir en la evaluación del desempeño es necesaria la participación de expertos, se utiliza la tormenta de ideas, y después de haber revisado documentos e información referente al área objeto de estudio (planificación estratégica, manuales de proceso, normas y procedimientos, análisis y diseño de los puestos de trabajo, entre otros) deciden mediante un consenso seleccionar los indicadores que más se ajusten a las características propias de los puestos seleccionados. Mediante el método Delphi, se determinan los indicadores de mayor trascendencia; luego se pasa a aplicar el método del coeficiente de Kendall, para priorizar los criterios del grupo de expertos con conocimientos de los indicadores sometidos al estudio, de manera que cada integrante del panel realice ponderaciones según el orden de importancia que cada cual entienda de acuerdo con su criterio propio.

Para la definición de los indicadores específicos la técnica delphi por rondas, aplicada por especialistas cubanos, rediseñada por A. Cuestas Santos. Es una técnica que incluye las siguientes acciones:<sup>5</sup>

Desarrollo de la primera ronda, donde a cada colaborador (C) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta:

¿Cuáles son los indicadores específicos para la evaluación del desempeño X?

---

<sup>5</sup> Tomado de: Dr. A. Cuesta, 2005. *Gestión de Competencias. Edición revisada y ampliada.* Editorial Academia. La Habana.2005

Los especialistas que aplican el método relacionan todos los indicadores, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. Y configuran la tabla 2.2

**Tabla 2.2 Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>Criterios (C)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>.....E 9</b>
<b>1</b>	<b>X</b>	<b>-</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>
<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>X</b>
<b>(....)</b>	<b>X</b>			
<b>n</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>-</b>

**X: C relacionada por el experto**

**-: C no relacionada por el experto**

3- Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior. Pregunta:

¿Está de acuerdo en que esas son verdaderamente los indicadores para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

**El procesamiento anterior implica la tabla 2.3**

<b>Competencia</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>.....E 9</b>	<b>Cc (%)</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>		<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	
<b>(....)</b>					
<b>8</b>	<b>N</b>	<b>N</b>			

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia C.

**3. Tercera ronda. Pregunta:**

**¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas** atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

- a. Se le orienta a los expertos que el número 1 es la competencia más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n , que será la de menos importancia.
- b. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con

posterioridad se calcula el nivel de concordancia; lo cual es consecuente con el presupuesto teórico metodológico.

- c. De lo anterior resultan las tablas 2. 3 y 2.4. En la tabla 4, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3,.....C4).

**Tabla 2.4 Ponderaciones de los expertos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj

**Tabla 2. 5 Orden de importancia de las competencias.**

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)

5. Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 2. 3 y 2.4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta:

¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda, hasta lograr un adecuado nivel de consenso y arribar a las competencias para ese puesto. En esta línea del procesamiento estadístico se puede recurrir al coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta, 1990, 1991), lo cual supera el CC por su rigor estadístico matemático.

## **Etapa quinta: Implementación procedimiento de la Evaluación del desempeño**

Esta etapa es un reto para el comité de expertos, evaluadores y trabajadores ya que la resistencia al cambio esta arraigada en muchas personas de la organización, por tanto es importante capacitar a los evaluadores y trabajadores del proceso objeto de estudio.

Por lo que resulta necesario realizar las siguientes acciones:

- ✓ Se confecciona por parte de los expertos un material de estudio en Microsoft power Point para la capacitación a camareras, evaluadores en el nuevo procedimiento.
- ✓ Se imparte un taller sobre el nuevo modelo de evaluación de desempeño.
- ✓ Se analiza y aprueba el nuevo procedimiento con los trabajadores y el sindicato para su adición en el convenio colectivo de trabajo.
- ✓ Se da a conocer por la especialista de gestión de la calidad los resultados de las encuestas a los clientes comunicándose a todos los implicados
- ✓ Se comienza la implantación con la auto evaluación por parte de los trabajadores y luego la evaluación final aprobada por el jefe inmediato y subdirectora general.
- ✓ Se propone reclamación de la evaluación mensual a la subdirector general.
- ✓ Se analiza la correlación existente entre la satisfacción de clientes en el proceso que se estudie según muestre la encuesta de calidad con los resultados de la evaluación de desempeño.

## **Etapas 6: Propuesta de mejoras en el desempeño**

La identificación de las oportunidades de mejora se realiza teniendo en cuenta el comportamiento de las actividades críticas y los fallos o riesgos que en ellas pueden estar presentes.

Precisamente la técnica de Prevención de fallos permite hacer este análisis.

Esta es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo en el año 1960, que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. Su finalidad es la de eliminar los defectos en un producto, ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible.

La práctica de la prevención de fallos se realiza más frecuentemente en la comunidad manufacturera para enriquecer la calidad de sus productos previniendo errores en la línea de producción. Sin embargo en la evaluación del desempeño se evidencia que su aplicación también es posible.

Se toma acción en la etapa de ejecución del proceso, para prevenir que los errores se conviertan en defectos, no como resultado de la retroalimentación con vistas a conocer la satisfacción del cliente, de ahí su carácter **proactivo** o profiláctico. Si no es posible prevenir el riesgo, entonces al menos se debe detectar.

Es importante reconocer que el control de fallos en las **actividades críticas** tendrá un impacto directo en los resultados del proceso, ya que el seguimiento dado a los posibles fallos, permitirá al responsable de cada proceso tomar decisiones oportunamente.

La prevención de los fallos, constituye en si misma una oportunidad de mejora del proceso. Es por ello, que se propone un modelo de recopilación de información, que viabiliza la identificación de las Oportunidades de Mejora, y que será de gran utilidad para la evaluación del desempeño. Como se observa en el cuadro

<b>Proceso</b>	<b>Actividades criticas</b>	<b>Posibles fallos</b>	<b>Mejora realizada</b>



## Bibliografía

1. **Cuesta, A. (1990):** "Organización del trabajo y psicología social. " La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
2. **Cuesta, A.** Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997.
3. **Cuesta, A. (1999)** Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm> Carola T. González. Visitado en Enero 2011
4. **Chiavenato, I. (2002).** Gestión del Talento Humano. Ed. Prentice-Hall, Bogotá. Disponible en <http://www.wikilearning.com>. Rafael A. Ballivián D. Visitado en Febrero 2011
5. **Esfingenegra:** "Trabajo de recursos humanos", disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/recur/recur.html>, (consultado febrero 2011).
6. **Jorge, A.(2002):** "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería". Editorial Prentice, Madrid, España.
7. **García. S (1995):**"De la economía protegida a la economía competitiva", La nueva gestión de RRHumano, (Coord. Miguel Ordoñez).Barcelona, Ed. Gestión 2000.
8. "Gestión de Recursos Humanos", disponible en:<http://www.igsap.map.es/cia/dispo/Gestion-Recursos-Humanos.html>, (consultado: Enero 2011)
9. **Gordillo, H:** "Evaluación de competencias-laborales", disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.html>, (consultado: Diciembre 2010).
10. "Guía para realizar la evaluación del desempeño", disponible en: [http://www.los\\_recurso\\_humanos.com](http://www.los_recurso_humanos.com) (consultada en diciembre 2010).