

**VALORACIÓN DE DESEMPEÑO DE COLABORADORES DEL BEST
WESTERN PLUS SANTA MARTA HOTEL
STANZIA SANTA MARTA S.A.S**

HECTOR MARTINEZ RODRIGUEZ

Código: 2014127061

Trabajo de grado para optar por el título de profesional de administrador de empresas
turísticas y hoteleras

PAOLA SOFIA NARVAEZ URIBE

Tutor de prácticas profesionales

AURA PICALUA

Tutor empresarial

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
SANTA MARTA
2021**

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Generalidades de la Empresa.....	4
2.1. Aspectos legales, económicos y organizacionales.	4
2.2. Filosofía Institucional.....	5
3. Información del trabajo realizado.....	5
3.1. Descripción del área de trabajo.	5
3.2. Descripción de las actividades asignadas.....	6
3.2.1. Responsabilidades.....	6
4. Propuesta.	6
4.1. Nombre de la propuesta.....	7
4.2. Diagnóstico.....	7
5. Planteamiento o identificación del problema.	8
6. Justificación.	8
7. Objetivo General.....	8
7.1. Objetivo específico.....	9
8. Referentes teóricos	9
9. Plan de acción.....	9
10. Autoevaluación.	13
11. Recomendaciones generales	13
12. Conclusión.	13
Bibliografía	14

CONTENIDO:

1. Introducción

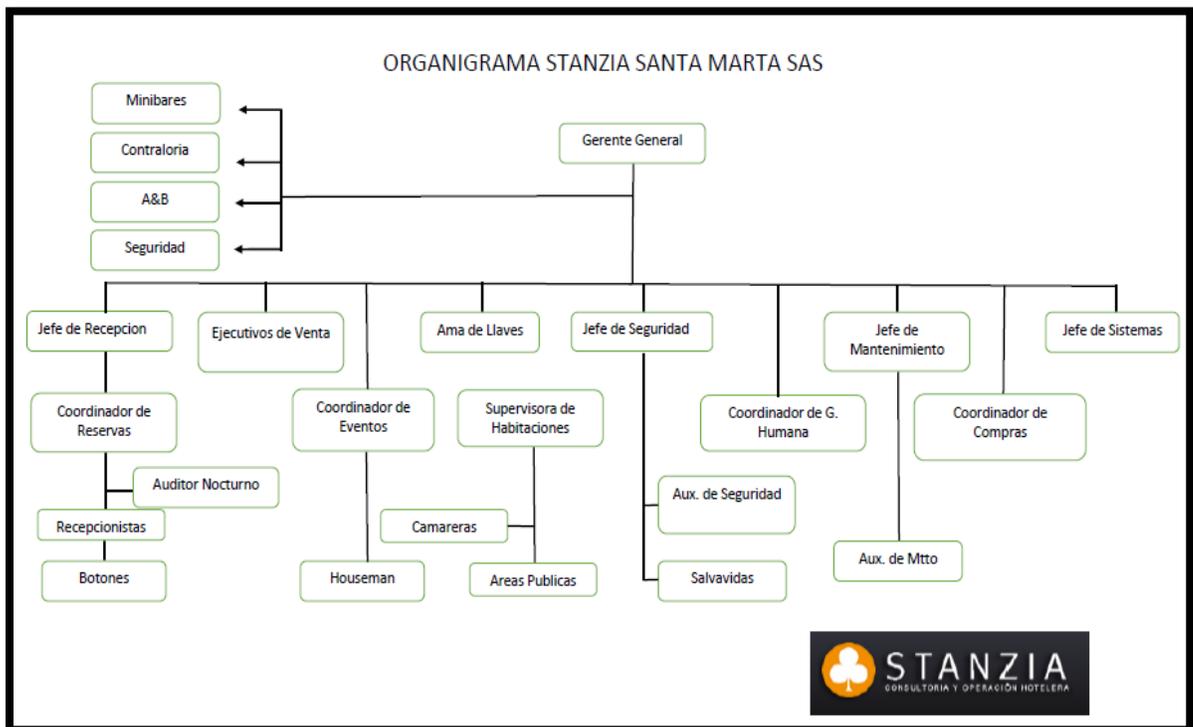
Este trabajo es realizado con el propósito de proponer y realizar una evaluación de desempeño al personal de la operadora y consultora Stanzia Santa Marta S.A.S. La operación del hotel inició en el año 2016 con empleados que en su gran mayoría estaban bajo la modalidad de contratación indefinida, a lo largo de estos 5 años de operación la rotación del personal del hotel ha sido considerablemente alta, un porcentaje muy bajo del equipo inicial se conserva en el hotel. Algunos colaboradores dejaron de pertenecer a la familia Stanzia ya sea por decisión personal, bajo desempeño o por factores externos como lo es la pandemia por el Covid-19 que obligó el cierre del hotel durante un tiempo prolongado y luego de la apertura la inestabilidad de la ocupación tuvo como consecuencia el despido de gran cantidad de colaboradores.

Muchas compañías consideran que su principal capital de trabajo es el recurso humano y mucho más en la industria del servicio. La atención, la calidez y la gestión que brinda un colaborador capacitado y motivado no solamente se verán reflejado en su buen desempeño, sino que genera valor agregado a la experiencia que tiene el huésped durante su estadía que finalmente incrementa la calidad y la productividad de la compañía. Lastimosamente algunas compañías consideran que estas evaluaciones no son necesarias, optan por usar otras herramientas como el aumento de salarios o la promoción para motivar y fidelizar el personal. Sin embargo con la evaluación de desempeño se busca también es mejorar la relación entre empleados y empleadores; algunas personas encuentran más atractivo un empleo estable, con un ambiente laboral tranquilo, prefieren trabajar en una compañía que le brinde mejores condiciones laborales que en una compañía donde su salario sea elevado pero el ambiente y la presión sea tan alta que no vale la pena trabajar tantos años para esa compañía.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Aspectos legales, económicos y organizacionales.

La razón social de la compañía es Stanzia Santa Marta S.A.S ubicado en el centro histórico de la ciudad de Santa Marta con dirección Calle 24 Número 3-65. El hotel cuenta con 125 Habitaciones ofertadas en acomodación King Superior, Twin Superior y Junior Suite, piscina, gimnasio, parqueadero, servicio de restaurante, servicio de internet en todas las instalaciones del Hotel, televisión satelital y recepción 24 horas.



En la ilustración anterior se presenta el organigrama vigente, sin embargo, debido a la baja ocupación debido a la pandemia por Covid-19 se efectuaron cambios tanto en el número de colaboradores como en la suspensión provisionalmente de alguno de los cargos. Por ejemplo, actualmente cargos como coordinador de reservas, botones y ama de llaves no se encuentran en vigor.

2.2.Filosofía Institucional.

Stanzia S.A es una compañía colombiana experta en la consultoría gestión, operación y evaluación de proyectos del sector hotelero.

Actualmente es la encargada de la operación de los hoteles de la marca Best Western en Colombia y Panamá. En Colombia la compañía opera cuatro hoteles; el Best Western Plus 93 Park Hotel ubicado en la ciudad de Bogotá con cien Habitaciones, el Best Western Duitama Nivari Hotel ubicado en el departamento de Boyacá con 72 habitaciones, el Best Western Puerto Gaitán ubicado en el departamento del Meta con 32 habitaciones y el Best Western Plus Santa Marta Hotel con 125 habitaciones siendo este el evaluado durante este trabajo. En Panamá solamente tiene el Best Western Plus Panamá Zen con 90 habitaciones disponibles.

Best Western International es la marca de hoteles más grande del mundo, que brinda apoyo en las áreas de marketing, reservas y operaciones a más de 4.000 hoteles independientes en aproximadamente 94 países alrededor del mundo.

Fundada en 1.946, esta marca emblemática hospeda posee más de 4 mil hoteles en más de 100 países. Si bien cada hotel Best Western refleja el encanto y el atractivo de la cultura local, tiene la ventaja de ser parte de una marca reconocida mundialmente. Pioneros en la industria, la cadena se distingue por su modelo de negocio único y su diverso portafolio de hoteles. La marca continúa imponiéndose a lo largo de los años y proyectándose hacia un éxito aún mayor con sus tres categorías de hoteles: Best Western, Best Western Plus y Best Western Premier. (S.A, 2019)

- **Misión:** Promover la Uniformidad de la Marca y aumenta el valor del hotel
- **Visión:** Ser líderes de la industria ofreciendo un nivel superior de calidad en atención y servicio al cliente.

3. Información del trabajo realizado

3.1.Descripción del área de trabajo.

La compañía cuenta con unas oficinas administrativas, ubicadas en la segunda planta de la edificación, donde cada funcionario cuenta con su escritorio y computador portátil; debido a los protocolos de bioseguridad implementados en el hotel, el aforo de las oficinas se redujo con el propósito de mantener el distanciamiento entre cada colaborador, siendo el trabajo remoto o desde casa una de las alternativas para su cumplimiento.

3.2.Descripción de las actividades asignadas.

Actualmente el practicante se encuentra vinculado con la empresa con un contrato a término indefinido como Auditor Nocturno cuyo horario habitual es de 10:00 pm a 6:00 am, adicionalmente a las funciones y deberes diarios del cargo, se delegaron tareas administrativas de diferentes áreas como, del departamento de Recursos Humanos, Reservas, ventas y eventos.

3.2.1. Responsabilidades.

1. Contestar y atender las llamadas que recibe el hotel, tanto internas como externas, bajo los más estrictos estándares de calidad establecidos por la compañía.
2. Coordinar y gestionar las atenciones y las reservas a los clientes VIP o socios de la compañía.
3. Recibir, programar y coordinar las solicitudes del servicio especial de transporte de huéspedes con la agencia, velando por el cumplimiento del buen servicio.
4. Mantener una comunicación constante con el jefe de recepción con respecto a la disponibilidad de habitaciones ya que de eso también depende la programación de las jornadas de trabajo del personal operativo.
5. Apoyar en la convocatoria, selección e inducción del personal nuevo del hotel, garantizando que el personal escogido cumpla con el perfil requerido para el cargo a ejecutar.
6. Elaboración de informe de cancelaciones y no shows del día.
7. Realización de Forecast, relacionando los ingresos diarios, tarifa promedio y revenue.
8. Reportar al jefe de recepción situaciones problema del departamento de recepción que afecten el servicio ofrecido a los clientes.
9. Realizar informe de reservas clasificados por empresas, agencias y portales web.

4. Propuesta.

Stanzia Santa Marta comenzó operaciones en el año 2016 con un grupo de trabajadores que a lo largo de los años algunos ya no siguen perteneciendo a la compañía y otros aún conservan su lugar en el hotel. Por esto se considera pertinente realizar una valoración de desempeño de los colaboradores del hotel, donde se conozcan las debilidades, fortalezas y oportunidades que tiene el personal, motivándolo a mejorar su productividad y motivación en trabajar y crecer con la compañía.

4.1.Nombre de la propuesta.

Valoración de desempeño de los colaboradores del Best Western Plus Santa Marta Hotel.

4.2.Diagnóstico.

Las compañías contemporáneas consideran que la motivación de un empleado influye en su productividad; muchas veces el empleado a lo largo de su carrera con la compañía se forma académicamente con el objetivo de crecer profesionalmente y mejorar su calidad de vida y la de su familia, sin embargo algunas empresas no logran identificar esas personas que pueden convertirse en líderes o conseguir un ascenso en la compañía y llevan a que el empleado busque en otras empresas la oportunidad de mejorar sus condiciones laborales.

A raíz de la pandemia, se cancelaron contratos de trabajo de colaboradores que llevaban años en la empresa, con la promesa que al momento de la reapertura fueran la primera opción en el proceso de selección del personal; sin embargo la situación del país obligó a estas personas buscar otras alternativas de trabajo ya que sus obligaciones y gastos personales y de su familia no daban espera. Por lo anterior, la administración al hacer tan anhelada reapertura tuvo que realizar un proceso de selección del nuevo personal. Sin embargo el hotel optó por contar con un personal reducido que permitiera la operación del establecimiento.

El personal antiguo del hotel, en su gran mayoría lleva más de dos años trabajando para Stanzia, tiempo en el cual muchos de estos colaboradores han recibido educación técnica y académica que le permiten ser mucho más productivos en su trabajo y ser líderes potenciales para la empresa. A lo largo de estos dos últimos años en el departamento de recepción no se ha presentado ningún caso de despido por bajo desempeño o por incumplimiento al reglamento interno de la empresa, el personal que ha dejado de trabajar en la compañía renuncia voluntariamente, manifestando que encontraron una mejor oportunidad en otra compañía, generalmente la competencia. Uno de los objetivos principales del departamento de gestión humana es fidelizar al personal, lograr que los colaboradores vean en la compañía la oportunidad perfecta para crecer tanto profesional como personalmente; la rotación del personal significa tiempo, baja productividad y dinero, con la ayuda de la evaluación de desempeño la administración sabrá el nivel de formación y productividad actual de sus colaboradores, con esto poder realizar la planificación de estrategias de crecimiento y de formación para los empleados.

5. Planteamiento o identificación del problema.

Consultando con los archivos de actividades realizadas por el departamento de recursos humanos y con personal que lleva trabajando con la compañía desde su apertura en 2016, se encontró que desde el año 2018 no se ha realizado una valoración de desempeño a sus colaboradores, además no se encontró algún registro de los resultados obtenidos por esta, solamente un formato de los interrogantes realizados en la prueba sin diligenciar, esto se debe a que a lo largo de este periodo de tiempo el personal del departamento de Gestión Humana no es el mismo que realizó dicha valoración. Cabe destacar que para el éxito de estas pruebas deben realizarse periódicamente para que así se lleva un control del progreso de los evaluados y el cumplimiento de los objetivos.

6. Justificación.

El Best Western Plus Santa Marta Hotel es operado por Stanzia S.A que a su vez administra los diferentes establecimientos de alojamiento con marca Best Western en Colombia y Panamá. Una de sus políticas organizacionales es promover el buen ambiente laboral y velar por el bienestar de sus colaboradores, por lo que se hace necesario realizar actividades que impulsen y motiven a los empleados a continuar laborando para la compañía de una manera eficiente y eficaz para la misma.

Una de las actividades que benefician tanto al empleador como al empleado son las evaluaciones de desempeño cuyo objetivo es conocer el desarrollo y el progreso del colaborador a lo largo de su vida laboral con la compañía y así mismo conocer la percepción del empleado de sus condiciones laborales y del desempeño de sus superiores.

Actualmente la compañía solo ha realizado una evaluación de desempeño en el año 2018 desde el año 2016 que la empresa inició sus operaciones, de la cual no existen registros documentados de dicha labor. Por lo anterior se hace necesario que se diseñe y se programe periódicamente las valoraciones de desempeño.

7. Objetivo General.

Desde el año 2018 Stanzia S.A no realiza una valoración de desempeño, además de esto no existe registro documentado de la realización de dicha actividad y según el personal que en su momento realizó dicha prueba, no recibió retroalimentación alguna de los resultados de la prueba. Por esto además del diseño de la evaluación de desempeño se debe hacer una planificación para que dicha evaluación se realice periódicamente para así lograr evidenciar el comportamiento y desarrollo del trabajador a lo largo del tiempo con la compañía.

7.1. Objetivo específico.

- Identificar y fortalecer fortalezas y debilidades de los procesos internos de la compañía, para así mejorar la productividad y el servicio de la compañía.
- Valorar la labor que día a día realizan los empleados.
- Fidelizar al colaborador, que este vea en Stanzia una oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la compañía y no esté obligado a buscar otras alternativas laborales para hacerlo.

8. Referentes teóricos

Se tiene muchos conceptos de para qué sirve una evaluación de desempeño, en general se cree que sólo es para despedir personal o para aumentar salarios pero en realidad se obtienen muchos beneficios para una compañía. Una evaluación de desempeño en una compañía es fundamental ayuda con; detectar necesidades de formación, descubrir personas clave, descubrir inquietudes del evaluado, encontrar una persona para otro cargo, motivar a las personas a la retroalimentación, a que los jefes y colaboradores analicen como se están haciendo las cosas (Alles, 2010). Todo esto contribuye a que el rendimiento tanto de los empleados y de la compañía sea positivos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

Existen diferentes tipos de evaluación de desempeño, algunos se miden por características, comportamientos o resultados del colaborador. Pero siempre se debe tener en cuenta aspectos como el tipo de negocio, valores institucionales y el perfil del personal, el éxito de las evaluaciones implica la capacitación de los evaluadores para realizar la prueba ya que de eso depende la objetividad de los resultados. Las evaluaciones que se miden por características busca identificar si el empleado posee características que la compañía considera necesarias para pertenecer a la compañía; en el diseño de este método deben incluirse características relacionadas con el cargo disminuyendo la posibilidad de la subjetividad. (Sherman, 1999).

La capacitación de los evaluadores es uno de los componentes más importantes de la evaluación de desempeño ya que de esto dependen los resultados que se obtendrán de esta actividad. Estas evaluaciones tienden a arrojar resultados subjetivos donde el evaluador no se basa en la labor del evaluado y llega a tal punto de cometer errores como favorecer o desfavorecer a este por acontecimientos ocurridos recientemente, comparaciones entre uno y otro evaluado o por similitudes o diferencias entre el evaluador y el evaluado. (George W. Bohlander, 2018).

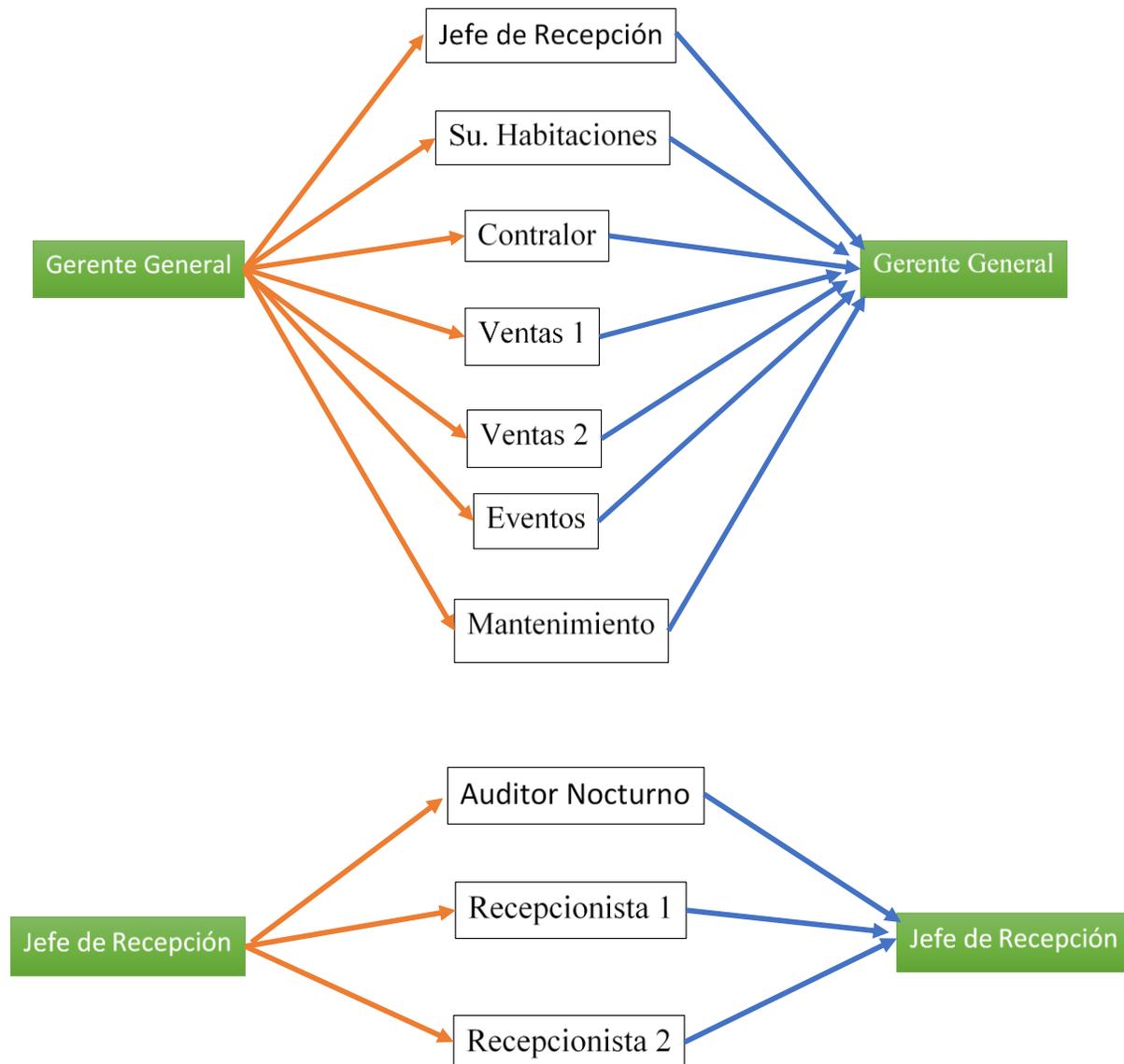
9. Plan de acción.

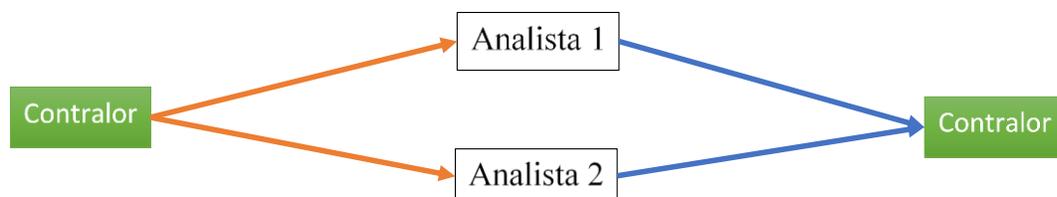
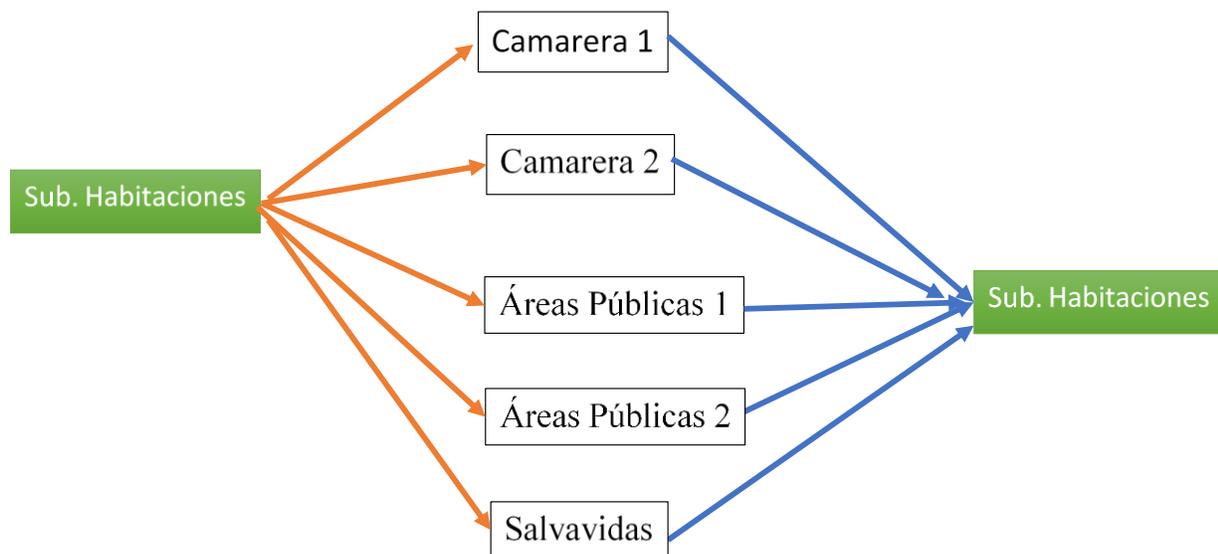
En una compañía las evaluaciones de desempeño generan especulación, expectativa e incertidumbre, esto puede afectar el rendimiento de los empleados tanto de forma positiva o negativa. Es importante determinar los factores a evaluar, el método a usar y la retroalimentación

“Valoración de desempeño de colaboradores del Best Western Plus Santa Marta Hotel”

con todo el equipo del proceso a desarrollar ya que esto disminuye la ineficacia de la actividad. Stanzia Santa Marta S.A.S actualmente está encabezada por el gerente general y junto a él unos jefes y coordinadores de áreas que contribuyen a la administración y gestión de la compañía.

Lo primero es definir quienes evalúan y quienes serán evaluados. Para esto se establece un sistema de escalonamiento, esto quiere decir cada cabeza de área evaluará a su equipo de trabajo y a su vez el equipo de trabajo evaluará a su jefe inmediato, y los jefes y coordinadores de área serán evaluados por el gerente general. Ver las siguientes gráficas.





La actividad se enfocará en una evaluación por competencia, es decir se evalúan las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el desarrollo de su labor. El método de evaluación que se pretende usar es un sistema de ponderación de factores, con una calificación cuantitativa, con una escala valorativa del 1 al 5 donde 1 es malo 2 es regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente. (Guillen, 2012). Se usará el mismo formato tanto para los superiores como para los subalternos, en el formato se evaluarán tres factores principales; desempeño, actitud y comportamiento humano y área de administración de personal. En cada uno de estos factores se encontraran unos ítems que deben ser calificados del 1 al 5 luego se realiza un cálculo ponderado de los puntajes obtenidos. Al final de dicho formato se realiza la sumatoria de los resultados de cada factor calculando nuevamente ponderadamente el resultado definitivo de la evaluación de desempeño. A continuación se anexa el formato de evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		FECHA DE LA EVALUACIÓN	
EVALUADO	NOMBRE	APELLIDOS	
	CARGO	PERSONAS A CARGO	
	AREA	FIRMA	

EVALUADOR	NOMBRE	APELLIDOS	
	CARGO	FIRMA	

VALORACION	
NIVEL DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
MALO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXELENTE	5

DESEMPEÑO	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO	Puntaje
	RESPONSABILIDAD: grado de compromiso con las tareas establecidas en el manual de funciones.	
	Utilización de los recursos: Manejo y cuidado de los implementos, herramientas para su labor, poniendo en practica el plan de ahorro	
	Calidad: Realiza muy bien su trabajo, persigue sus metas con gran convicción, logrando cumplirlas con éxito.	
	Competencia Técnica: Aporta sus conocimientos y experiencia para el desempeño eficiente de sus labores. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para mejorar su rendimiento.	
	Responsabilidad: Cumple con las funciones, deberes y compromisos asignados a su cargo, logrando la productividad de su área	
	Oportunidad: Cumple con los compromisos y tareas, ajustándose a los tiempos límites de entrega.	
	Cantidad: Muestra equilibrio entre las tareas y actividades realizadas y las asignadas.	
	Conocimiento del trabajo: Conoce cuales son sus funciones y los procedimientos de su área.	
	PUNTAJE TOTAL	

Actitud y comportamiento humano	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO	Puntaje
	Sentido de Pertenencia: Defiende los intereses de la empresa acogiendo a los lineamientos establecidos. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una contingencia.	
	Relaciones Interpersonales: Mantiene una comunicación basada en el respeto con huéspedes, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad.	
	Iniciativa: Propone y desarrolla procedimientos que permiten el mejoramiento del área y de la empresa.	
	Tratamiento de la información: Maneja y comparte la información de la empresa de manera prudente, evitando los rumores.	
	Colaboración: Coopera con los compañeros en las labores del departamento y de la empresa	
	Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades	
	Atención al usuario: Demuestra efectividad ante las solicitudes de un servicio.	
	PUNTAJE TOTAL	

AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO	Puntaje
	Liderazgo: Conduce, apoya y orienta a su equipo para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo	
	Toma de decisiones: Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia	
	Supervisión: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados	
	Delegación: Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	
	Evaluación: Verifica y analiza el desarrollo y grado de ejecución de los procedimientos y actividades del grupo a cargo, aplicando los correctivos necesarios	
	Trabajo en equipo: Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la empresa e interactúa con éste para el logro de los objetivos	
	Organización: Distribuye y asigna en forma razonable el trabajo entre las personas a su cargo y sus decisiones contribuyen al logro eficaz de los resultados	
	PUNTAJE TOTAL	

Calificación de desempeño	
OBSERVACIONES	

“Valoración de desempeño de colaboradores del Best Western Plus Santa Marta Hotel”

10. Autoevaluación.

Durante el periodo de prácticas profesionales en el Best Western Plus Santa Marta Hotel se realizaron actividades como la gestión y reclutamiento de personal, gracias a la cooperación del departamento de recursos humanos se logró asistir a diferentes entrevistas laborales para el cargo de recepcionista, lo cual enriquece y fortalece lo aprendido en el aula de clase. De igual manera se realizaron diferentes informes para conocer la participación en noches de alojamiento por cada una de las empresas, agencias, portales web y venta directa en el front desk, lo cual contribuye al desarrollo de estrategias para la conservación y aumento de la producción de venta del hotel. En el proceso se estableció una frecuente comunicación con el tutor de prácticas y el tutor empresarial quienes fueron de gran importancia en el desarrollo del trabajo de prácticas profesionales, cumpliendo un cronograma de entrega de avances y de retroalimentación de observaciones durante los cuatro meses establecidos por la dirección de prácticas profesionales de la Universidad del Magdalena.

11. Recomendaciones generales

Actualmente el Best Western Plus cuenta con un gran porcentaje de personal con formación profesional dispuesto a asumir responsabilidades o en su defecto a aplicar a las vacantes que se presenten en un futuro, por esto se recomienda realizar las evaluaciones de desempeño periódicamente contribuir al proceso de reclutamiento priorizando siempre la convocatoria interna para ascensos y promociones.

12. Conclusión.

La evaluación de desempeño diseñada y planeada correctamente se convierte y una herramienta fundamental para la gestión del talento humano de cualquier compañía, mejorando la productividad, la motivación y el ambiente laboral. En caso de que la propuesta se considere y se llegue a ejecutar se espera a que tanto los trabajadores lo reciban con agrado ya que esto considera directamente en el éxito de la evaluación de desempeño.

El equipo del Best Western Plus Santa Marta Hotel se muestra unido y con un ambiente laboral óptimo, sin embargo no está exenta a que en algún momento la rotación del personal, o situaciones de conflicto lo cual es normal en la industria del servicio afecte el desarrollo y la productividad de la compañía, es por esto que es de gran importancia la realización de actividades de fortalecimiento del entorno laboral. Por lo anterior las evaluaciones de desempeño permitirían establecer las fortalezas y debilidades tanto del individuo como del grupo para luego diseñar las diferentes estrategias para la mitigación de flaquezas y conservación de virtudes.

13. Bibliografía

Alles, M. A. (2010). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicas.

George W. Bohlander, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*. (J. R. Martínez, Ed., & C. G. Álvarez, Trad.) Cengage. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.biblioteca.unimagdalena.edu.co/?il=4645>

Guillen, M. d. (2012). *La Evaluación del Rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

S.A, S. (2019). *Stanzia S.A*. Obtenido de <https://www.stanziasa.com>

Sherman, B. y. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson.

