



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Proceso de Evaluación de
desempeño: análisis desde la teoría
de la burocracia y de la agencia**
Estudios de caso del subsector hotelero en Medellín

Diana Marcela Castaño Serna

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento de la Organización
Medellín, Colombia
2013

Proceso de Evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y de la agencia

Estudios de caso del subsector hotelero en Medellín

Diana Marcela castaño Serna

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Administrativa

Director:

Ph.D. Iván Alonso Montoya Restrepo, director

Codirectora:

Ph.D. Luz Dinora Vera, codirectora

Línea de Investigación: Gestión Organizacional

Grupo de Investigación: Milagro

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Departamento de la Organización

Medellín, Colombia

2013

(Dedicatoria o lema)

*A mis padres, Director y Codirectora, maestros
y amigos que siempre tuvieron una voz de
aliento para que no desfalleciera en el
cumplimiento de mis metas*

*El maestro que intenta enseñar sin inspirar en
el alumno el deseo de aprender está tratando
de forjar un hierro frío.*

Horace Mann

Agradecimientos

Son muchas las personas e instituciones a las cuales debo agradecerle su acompañamiento, apoyo y confianza durante este proceso.

Agradezco a mi Director y Codirectora por su calidad académica y compromiso con este trabajo y a los profesores que de una u otra manera contribuyeron a mi desarrollo académico durante la maestría.

También agradezco a la Asociación Hotelera y turística de Colombia, Cotelco Capitulo Antioquia y a la Alianza Hotelera Laureles Estadio, ya que fueron un canal entre sus aliados y esta investigación; sin ellos no habría sido posible la obtención de toda la información necesaria para este trabajo. Agradezco a todos los hoteles participantes en la investigación, por recibirme y compartir no solo información si no muchas experiencias de su día a día.

Finalmente a mi familia por su apoyo y motivación en este arduo camino.

A todos muchas gracias.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal estudiar el proceso de Evaluación de Desempeño y como se encuentra influenciado por la teoría de la burocracia y la teoría de la Agencia en el subsector hotelero de la ciudad de Medellín. El proceso de Evaluación de desempeño se considera de gran importancia para este subsector dado que el servicio que estos otorgan depende directamente del desempeño de los trabajadores y es lo que determina la satisfacción de los clientes, a partir del proceso de Evaluación de desempeño se obtendrán resultados de los cuales se podrán identificar necesidad de capacitación y de mejoramiento individual para cada uno de trabajadores.

En esta investigación la teoría de la burocracia fue abordada desde la estructura organizacional, la toma de decisiones, la centralización y la formalización, la teoría de la agencia desde los costos de agencia como lo son la racionalidad limitada, la información asimétrica, los niveles de riesgos y los conflictos de intereses. Después de recolectada la información a través de entrevistas a los hoteles y documentos organizacionales y siendo esta posteriormente analizada se encontró la gran influencia de las variables de la teoría de la burocracia y de la teoría de la agencia en el proceso de Evaluación de Desempeño, esta influencia podrá estar dada de manera positiva o negativa según la variable que interfiera y en qué medida aparezca en el proceso de E.D en cada uno de los hoteles.

Palabras clave: Evaluación desempeño, teoría de la agencia, conflicto de intereses, racionalidad limitada, teoría de la burocracia, formalización, centralización, subsector hotelero.

Abstract

The object of this research is to study the process of Evaluation of Performance and how it is influenced by the theory of bureaucracy and the theory of the Agency in the hotel subsector of Medellin. The process of Evaluation of Performance is considered of great importance for this subsector due to the fact that the service they provide depends on the performance of the employees and is what determines customer satisfaction and through this process you will get the results to identify the need for training and improvement of each employee.

In this research, the theory of bureaucracy was approached from the organizational structure, decision-making, centralization and formalization, agency theory from agency costs such as limited rationality, asymmetric information, levels of risks and conflicts of interest. After this information was carried out by means of interviews of hotels and being analyzed later on, a great influence was found of the variables of the theory of bureaucracy and agency theory in the Performance of Evaluation process, this influence may be either positive or negative depending on the variable that interferes and to what extent appears in the PE process in each of the hotels.

Keywords: Performance evaluation, agency theory, conflict of interest, limited rationality, theory of bureaucracy, formalization, centralization, hotel subsector.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Abstract	X
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	1
Introducción	2
1. Capítulo 1: Evaluación de desempeño	5
1.1 Historia y evolución de la evaluación de desempeño	9
1.2 Métodos de la evaluación de desempeño	10
1.2.1 Métodos iniciales.....	10
1.2.2 Métodos actuales y nuevas tendencias de la evaluación de desempeño	13
1.2 Problemática en la evaluación de desempeño.....	20
1.2.1 Problemática organizacional.....	21
1.2.3 Problemática del individuo	21
1.2.2 Problemática del instrumento	23
2. Capítulo 2: La Teoría de la burocracia	25
1.2 La formalización (las normas, las rutinas o estandarización y la vigilancia y el control)	28
1.3 La centralización (la autoridad, el poder y la dominación)	29
3. Capítulo 3: Teoría de la agencia	37
3.1 Racionalidad limitada.....	40
3.2 Dificultades en la especificación y medida del desempeño	41
3.3 Información asimétrica.....	42
3.4 Niveles de riesgos	42
3.5 Conflicto de intereses	43
4. Capítulo 4: El turismo	45
4.1 Desarrollo de Colombia y Antioquia	45
4.2 Departamento de Antioquia y el turismo	46
4.3 Marco legal del turismo nacional.....	51
4.4 El turismo y sus principales prestadores de servicio	53
5. Capítulo 5: Marco metodológico	57

5.1	Tipo de investigación (cualitativo).....	57
5.2	Diseño: Aproximación a un estudio de caso: En el subsector hotelero de la ciudad de Medellín.....	59
5.2.1	Componentes del diseño de investigación.....	60
5.3	Población y muestra.....	63
5.4	Estrategias de recolección de información.....	65
5.5	Criterios de rigor en la investigación cualitativa.....	68
5.5.1	Credibilidad valor de la verdad - autenticidad.....	68
5.5.2	Transferibilidad - aplicabilidad.....	70
5.5.3	Consistencia - dependencia - replicabilidad.....	70
5.5.4	Confirmabilidad - reflexividad y neutralidad - objetividad.....	71
5.5.5	Relevancia.....	71
5.5.6	Adecuación teórica- epistemológica.....	72
6.	Capítulo 6: Análisis e interpretación de los casos.....	75
6.1	Análisis en sitio.....	75
6.2	Trascripción de los datos.....	77
6.3	Surgimiento de las unidades de análisis.....	77
6.4	Análisis profundo de la información.....	79
6.5	Aportaciones finales de cada uno de los casos.....	144
6.6	Presentación del análisis al grupo de hoteles entrevistados.....	151
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	153
7.1	Discusión de los resultados.....	153
7.2	Limitaciones del estudio y Recomendaciones.....	160
7.3	Líneas futuras de investigación.....	163
A.	Anexo: Consentimiento informado.....	165
B.	Anexo: Formato de entrevista.....	167
8.	Bibliografía.....	175

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 1 El proceso de la administración participativa por objetivos	14
Ilustración 2 Proceso de evaluación 360°	16
Ilustración 3 Formación de competencias.....	17
Ilustración 4 El contexto de la teoría de la agencia.....	38
Ilustración 5 Elementos de la teoría de la agencia.....	40
Ilustración 6 Población ocupada en comercio hoteles y restaurantes	49
Ilustración 7 Establecimientos de alojamiento a febrero de 2013 por Departamentos	53
Ilustración 8: Cadena de los actores prestadores de servicios turísticos.	54
Ilustración 9 El proceso de análisis de la información.....	61
Ilustración 10 Población y muestra	63
Ilustración 11 Diseño de investigación.....	67
Ilustración 12 Proceso de E.D en el hotel A.....	81
Ilustración 13 Estructura organizacional del hotel A.	92
Ilustración 14 Cuadro resumen del hotel A.....	95
Ilustración 15 Diagrama proceso de E.D del hotel B.....	100
Ilustración 16 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel B	105
Ilustración 17 Diagrama proceso E.D del hotel C	109
Ilustración 18 Estructura organizacional hotel C.....	110
Ilustración 19 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel C	115
Ilustración 20 Proceso E.D hotel D.....	120
Ilustración 21 Estructura organizacional del hotel D	121
Ilustración 22 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel D	123
Ilustración 23 Proceso E.D hotel E	126
Ilustración 24 Estructura organizacional del hotel E	130
Ilustración 25 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel E	132
Ilustración 26 Proceso de E.D en el hotel F.....	134
Ilustración 27 Proceso de E.D en el hotel G	138
Ilustración 28: Estructura organizacional hotel G.....	139
Ilustración 29 Proceso de E.D en el hotel H	142
Ilustración 30 Estructura organizacional hotel H.....	143
Ilustración 31 Plano comparativo de cada uno de os casos	145

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Métodos de E.D (características, conductas o resultados).....	18
Tabla 2 Influencia de la T. B en la E.D	27
Tabla 3 La dominación y sus características	32
Tabla 4 Definición Teoría de la Burocracia	33
Tabla 5 Muestra aceptante.....	65
Tabla 6 Criterios de rigor en la investigación cualitativa	72
Tabla 7 Criterios éticos de la investigación cualitativa	73
Tabla 8 Categorización Evaluación de Desempeño	77
Tabla 9 Categorización Teoría de la Burocracia	77
Tabla 10 Categorización Teoría de la Agencia	78
Tabla 11 Cuadro resumen de los casos estudiados	149

Introducción

El talento humano en el contexto de las organizaciones, ha sido reconocido, desde la última década del siglo XX, como su activo principal (Nuñez, 2006); es por esto que el aprovechamiento y potencialización de las competencias del talento humano son el pilar fundamental del éxito de cualquier organización (Capuano, 2004), para lo cual se han desarrollado procesos como la evaluación del desempeño; la cual según Ferris G. , Munyon, Basik, y Buckley (2008), se ha reconocido como una de las practicas más importantes en la gestión del talento humano y que además permiten; según Bonache y Cabrera, (2002) mejorar el rendimiento de los empleados, ya que a través de esta herramienta se logran identificar puntos fuertes y débiles del empleado y consiguientemente aspectos en los que su desempeño requiere mejorar o consolidarse. Encontramos entonces cómo la evaluación de desempeño es un proceso que debe ser bien desarrollado porque de él podría depender la concreción de las estrategias organizacionales (Capuano 2004).

La evaluación del desempeño ha sido reconocida por los gerentes como una herramienta para la gestión del talento humano, ya que puede ser utilizada para motivar, dirigir y desarrollar a sus colaboradores (Wiese y Buckley, 1998), a pesar de esto se han cuestionado los beneficios de la evaluación de desempeño (Smither, Londres, y Reilly, 2005), convirtiéndose en uno de los procesos que mayores problemas, debates y conflictos suele generar en las organizaciones (Bonache et al, 2002); de hecho, según Coens, y Jenkins (2000) la evaluación de desempeño podría ser incluso destructiva, dado que los resultados desfavorables de esta, pueden afectar negativamente el desempeño de los trabajadores y las relaciones entre los evaluados y evaluadores.

El interés por estudiar el proceso de Evaluación de Desempeño en esta investigación nace porque a pesar de todas las detracciones en contra de esta, los críticos no han podido sugerir una alternativa que pueda proporcionar información precisa acerca del desempeño general de los trabajadores, para desarrollar la motivación, identificar las necesidades, y además una herramienta que entregue evidencias que permitan justificar el desarrollo potencial de la carrera y de recompensa de los trabajadores (Hartle, 1997, citado en Prowse. P., 2009).

Esta investigación busca apoyarse en teorías científicas de la administración y la economía las cuales juegan un papel fundamental en la administración del talento humano y denotan una gran influencia en el proceso de evaluación de desempeño, se busca evidenciar a través de esta investigación cómo estas teorías pueden influir en el proceso y cómo desde este reconocimiento se pueden potencializar los beneficios del proceso de Evaluación de desempeño, identificando posibles problemáticas y algunas recomendaciones para las empresas estudiadas.

Dentro de las teorías de la administración hemos oído hablar de los diferentes estudios que existen con relación al talento humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un engrane más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el individuo, hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por las condiciones de trabajo, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización (Ramírez y Isabel, 2006).

Aunque las teorías modernas deberían ser las que se estén aplicando y desarrollando en la actualidad por las organizaciones dado a que a estas les corresponde adaptarse a los cambios del entorno si desean sobrevivir y mantenerse, hay que rescatar que las primeras teorías dejaron elementos fundamentales que permitieron llegar a las teorías recientes y que incluso son tan representativas que siguen siendo utilizadas por los administradores, una de las más tradicionales y de gran influencia; es la teoría de la burocracia la cual centra su atención en las normas y la estandarización, lo que en la actualidad sigue jugando un papel fundamental dentro de las organizaciones, otra teoría de gran importancia y aunque es estudiada desde la economía tiene total incidencia en los procesos de las

organizaciones, es la teoría de la agencia, la cual plantea de manera general que los objetivos que tienen planteados el principal (dueño de la organización) podrían estar viciados por las personas en las que este delega la toma de decisiones (agente) y vale la pena anotar que en el proceso de evaluación de desempeño aparecen estas dos figuras (dueño como principal, evaluadores como agentes), y claramente el agente podría modificar el fin último de la evaluación de desempeño si así lo quisiera porque en él han delegado esta decisión.

Finalmente se debía acotar la investigación dándole un alcance al estudio, se decidió por las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín en el subsector hotelero, dado principalmente a que en la ciudad de Medellín el sector turístico se está fortaleciendo y está logrando una gran participación en la economía no solo local si no nacional, encontramos que el sector turístico está compuesto por diferentes subsectores de los cuales el subsector hotelero resulta de gran interés por el creciente número de hoteles que se están conformando en la ciudad y además porque de las pocas asociaciones que existen en el subsector hotelero logramos establecer contacto para la realización del estudio.

Con esta investigación se pretende entonces analizar variables que participan en el proceso de evaluación de desempeño en el subsector hotelero, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, de la ciudad de Medellín, desde la teoría de la burocracia y la teoría de la agencia, a través del reconocimiento de variables relevantes en el proceso de evaluación de desempeño, identificando las dimensiones presentes en las teorías de estudio (teoría de la burocracia y teoría de la agencia) que afectan principalmente este proceso, indagando mediante herramientas de recolección primaria en los hoteles a estudiar, sobre cómo estas variables afectan el proceso de evaluación de desempeño y finalmente estudiar y proponer estrategias que permitan realizar mejores procesos de evaluación de desempeño. Esta investigación se desarrollara a través de un estudio de casos múltiple, donde cada hotel estudiado será tratado como un caso.

1. Capítulo 1: Evaluación de desempeño

Con este capítulo se pretende dar a conocer de qué se trata el proceso de evaluación de desempeño; el cual es uno de los temas centrales de esta investigación. En este capítulo se desarrollará su definición, historia, métodos iniciales y métodos modernos para su aplicación, lo cual permitirá comprender cómo ha evolucionado este proceso a través del tiempo, su importancia y la relación con otras teorías que también son objeto de estudio en este trabajo.

Un primer acercamiento al concepto de evaluación de desempeño puede ser construido a partir de la definición de evaluación y de desempeño, según la Real Academia Española (RAE) evaluar es estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento, y desempeño es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; con lo anterior se puede presentar un primer acercamiento a lo que significa la evaluación de desempeño, entendiéndose entonces como la estimación de los conocimientos, aptitudes y rendimiento en el cumplimiento de las obligaciones o funciones inherentes a una profesión o cargo.

Evaluación del rendimiento, como también es llamada, se define por otros autores como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su desempeño futuro (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007). Dessler y Varela (2011), por su parte la definen como la calificación del desempeño actual y anterior (periodo de evaluación) de un trabajador en relación con unos estándares, o como los llama Rodríguez (2003) parámetros establecidos, esperados y deseables; de la comparación del desempeño del evaluado en el periodo objeto de evaluación con los parámetros establecidos también conocidos como perfiles, los cuales son los requisitos que debe cumplir un trabajador para desempeñar un cargo, surge una calificación o medición del desempeño, que registra la idoneidad de una persona con respecto a dichos parámetros.

Chiavenato (2008) por otro lado la define como una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Véase a continuación la evaluación del desempeño entendida como el proceso formal de valorar el desempeño de los miembros de la organización y que incluye las siguientes etapas; el establecimiento de estándares de desempeño relacionados con la evaluación, el establecimiento de la metodología y herramientas de trabajo, los comportamientos de los evaluadores dentro del período de evaluación, la determinación de la calificación de desempeño, la comunicación de la calificación al empleado (Erdogan, 2002) y como etapa final siempre deberá estar la generación de planes de mejoramiento individual y planes de capacitación.

Gómez, Balkin, y Cardy (1998) explican el proceso de evaluación de desempeño partiendo de cada uno de los elementos que intervienen en este, como: identificación, medición y gestión, lo cual podría dar una idea de la dimensión y la importancia del proceso. Cuando en el proceso de evaluación de desempeño se refieren a la *identificación o establecimiento de estándares de desempeño* se entiende como la determinación de las áreas de trabajo a la hora de medir el desempeño, esta identificación de áreas, deberán estar soportadas desde el punto de vista racional y normativo; identificando áreas que afecten el desempeño en el cargo o el éxito de la empresa y no en características que nada tienen que ver con el rendimiento como la raza, la edad o el sexo. Lo anterior se podría presentar como una de las situaciones con las cuales se enfrentan las empresas como lo expone Rodríguez (2003) el cual estudia la evaluación de desempeño desde una perspectiva de género y el cual resalta la falta de comprensión del contexto de desigualdad organizacional en que viven las mujeres; apareciendo el género como un elemento que puede afectar los resultados del proceso; porque aunque se quiera pensar que se trata a otros como sujetos aislados del género esto es algo idealista ya que no siempre ocurre así, exponiendo que la perspectiva organizacional es masculina y dominante, poniendo en evidencia la desigualdad organizacional en que se encuentran las mujeres.

Otro de los elementos expuestos por Gómez et al., (1998) y que definen el proceso de evaluación de desempeño es *la medición o establecimiento de la calificación* definido como el elemento principal del sistema de evaluación de desempeño el cual consiste en la realización de juicios por parte del evaluador lo cual es recomendable que se realice bajo normas y estándares de calificación. Dentro de esta parte del proceso se podrían tener estandarizadas metodologías y herramientas de calificación pero se complica cuando se intentan estandarizar comportamientos propios del individuo; algunos de los factores que se pueden presentar han sido estudiados por varios autores como Wiese et al (1998), que expone el aspecto político en el cual se muestra la diferencia de objetivos de los evaluadores y los que la organización está tratando de lograr a través del proceso de evaluación del desempeño, traduciendo esto como un problema de agencia. Holbrook y Erdogan (2002) plantean elementos como la percepción de la justicia, lo cual se evidencia en el proceso de evaluación de desempeño cuando en la etapa de retroalimentación de los resultados del proceso los trabajadores no consideran justos sus resultados. Bonache et al. (2002) presenta elementos como; la experiencia del evaluador, la simpatía y preferencias afectivas, como factores que hacen que los evaluadores tiendan a buscar información positiva sobre el rendimiento de los empleados, para evitar malas evaluaciones y las consecuencias que contraen como quejas, resentimientos o hasta desprestigio por su gestión. Se identifica entonces que muchas variables tendrán que ser controladas para que el proceso de evaluación de desempeño cumpla su objetivo último, que es mejorar el rendimiento de los empleados y por consiguiente el de la empresa.

Finalmente Gómez et al.,(1998) define la última área: *La gestión*; exponiendo esta como el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Expresando que ésta deberá ser algo más que una actividad que mira el pasado, ésta deberá orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa y éste desarrollo no solo dependerá de la comunicación de los resultados a los trabajadores sino también del acompañamiento y el apoyo de la organización para el mejoramiento de las debilidades de los evaluados y potenciación de sus fortalezas a través de planes de formación y capacitación. Aquí el principal inconveniente que se presenta es la falta de comunicación o retroalimentación con los evaluados o que simplemente no se utilizan los resultados de las evaluaciones para la generación de mejoras de los trabajadores y de la organización.

La evaluación del desempeño consiste finalmente entonces en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas (Carroll y Schneir, 1982) a través de una herramienta o un método de evaluación con el fin de tomar decisiones administrativas (promociones, despidos o incentivos) y el desarrollo de los empleados (la identificación de oportunidades de formación y áreas de mejora) (Spence y Keeping, 2011).

El concepto de evaluación de desempeño ha ido evolucionando a medida que se perfeccionan los procesos de dirección de personas. Inclusive el nombre mismo ha cambiado, aunque todavía se habla de evaluar, Muñoz (2004) sugiere que se hable de analizar ya que evaluar implica enjuiciar, criticar y casi siempre centrarse en lo negativo, por el contrario según Muñoz (2004), analizar es entrar en el detalle de lo bueno y de lo malo, de los aciertos y los desaciertos, de las fortalezas y las debilidades; este concepto de análisis según Muñoz (2004) invita al equilibrio, a la ecuanimidad y a la sensatez. Aunque vemos que hasta su nombre podría generar inconvenientes para este trabajo se seguirá llamando evaluación de desempeño dado que es la manera como comúnmente se conoce y se le llama a este proceso. Se abreviara el termino Evaluación del desempeño en las sesiones siguientes como E.D.

A pesar de que la evaluación del desempeño ha sido reconocida por los gerentes como una herramienta para la gestión del talento humano ya que puede ser utilizada para motivar, dirigir y desarrollar a sus colaboradores (Wiese y Buckley, 1998), se han cuestionado los beneficios de esta (Smither, Londres, y Reilly, 2005), convirtiéndose en una de las políticas que mayores problemas, debates y conflictos suele generar en las organizaciones (Bonache et al, 2002); de hecho, según Coen y Jenkins (2000) la evaluación de desempeño podría ser incluso destructiva, dado que los resultados desfavorables de esta pueden afectar negativamente el desempeño de los trabajadores y las relaciones entre los evaluados y evaluadores.

Este estudio busca apoyarse en teorías científicas que permitan plantear algunos factores en los cuales se enmarcan los inconvenientes del proceso de evaluación de desempeño ya que a pesar de todas las críticas y pruebas en contra de esta herramienta los críticos no han sugerido una alternativa que proporcione información precisa acerca del desempeño general de los trabajadores para desarrollar la motivación, identificar las necesidades y el potencial y además una herramienta que entregue evidencias que logren

justificar el desarrollo potencial de carrera y de recompensa de los trabajadores (Hartle, 1997, citado en Prowse, Prowse, 2009).

Por lo anterior expuesto se desarrollará la historia y evolución de la evaluación de desempeño lo cual se considera de gran importancia para identificar las falencias y posibles variables que intervienen en el proceso, también se estudiarán los diferentes métodos que se han desarrollado para este proceso; identificando los más tradicionales o utilizados y las nuevas tendencias para medir el desempeño; se continuará planteando algunos inconvenientes que pueden presentarse no solo en el individuo si no también inconvenientes organizacionales y de los instrumentos de medición.

1.1 Historia y evolución de la evaluación de desempeño

Es importante abordar la historia del proceso de E.D, dado que estudiar como los procesos han evolucionado a través del tiempo permite identificar que falencias y mejoras ha tenido el proceso y además cuál es su tendencia hacia el futuro.

Según Wiese y Buckley (1998) la evaluación de desempeño se remonta a miles de años atras, incluso se hace presente en la biblia donde se evidencia el uso de metodos para medir el desempeño. A principios de 1800 se marcó el inicio de las evaluaciones de desempeño en la industria, principalmente en la industria moderna donde siempre se practicó algún tipo de evaluación de desempeño resaltando particularmente el trabajo de Robert Owen a principios de 1800 llamado silent monitor, el cual consistía en comunicar a cada empleado el desempeño del día anterior; esta evaluación era otorgada a través de una calificación la cual se manifestaba por medio de un cubo pintado de varios colores cada color representaba una calificación (Capuano, 2004).

En 1813, en el ejercito de Estados Unidos un General del Ejército presentó una evaluación de cada uno de sus hombres para el Departamento de Guerra de EE.UU, se considero este acontecimiento como el inicio formal de la evaluación del desempeño. Luego las evaluaciones de desempeño fueron utilizadas principalmente por las organizaciones militares y el gobierno.(Wiese y Buckley, 1998). Despues estos actontecimientos la evaluación de desempeño ha tomado gran importancia en la organizaciones no solo

porque permite medir el desempeño de los trabajadores si no también por que ha sido reconocida por los gerentes como una herramienta para la gestión del talento humano ya que puede ser utilizada para motivar, dirigir y desarrollar a sus colaboradores (Wiese y Buckley, 1998).

A contunición y como parte de la evolución del proceso de E.D se comenzaran a desarrollar los metodos existentes comenzando con los metodos inciales o más tradicionales para darle continuidad a los inicios de este proceso, siguiendo además con esta misma linea de tiempo con los metodos modernos y de actualidad.

1.2 Métodos de la evaluación de desempeño

1.2.1 Métodos iniciales

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, aunque existan unos métodos tradicionales y modernos que sirven de guías, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, (Chiavenato, 2009). Esta sesión estará apoyada en dos autores que desarrollan el tema de métodos de E.D de una manera acertada y que además se consideran de gran apoyo para el desarrollo de este tema.

Las primeras herramientas utilizadas para evaluar el desempeño fueron las calificaciones globales, donde el evaluador proporciona una estimación general del rendimiento de los empleados sin distinciones entre las dimensiones de desempeño. El principal inconveniente que se presentó en este tipo de métodos fue la subjetividad y la variabilidad de este, dificultando la toma de decisiones y una realimentación (Wiese y Buckley, 1998).

A continuación se expondrán los métodos iniciales o tradicionales de E.D más utilizados según Chiaventao (2009) los cuales son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

Escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. (Chiavenato, 2009) pp253, Alles, 2002, expone este método de escalas graficas así; cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Elección forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada. (Chiavenato 2009 p 254).

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (Línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos

trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados (Chiavenato 2009, p 254).

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador (Chiavenato, 2009, p. 256).

Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, la lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas (Chiavenato 2009, p. 256).

Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autocontenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido. En la actualidad las

organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas (Chiavenato 2009, p. 256).

1.2.2 Métodos actuales y nuevas tendencias de la evaluación de desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño. (Chiavenato 2009, p. 258).

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

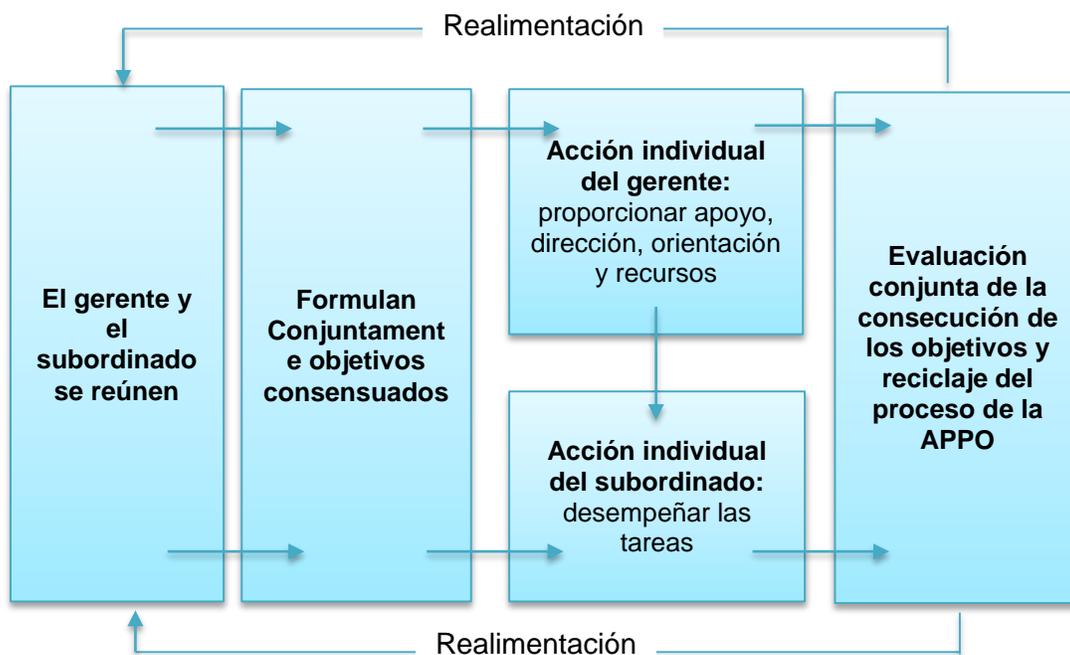
Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones (Chiavenato 2009, p. 259).

Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- ✓ **El formulario de los objetivos consensuados:** Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base.

- ✓ **El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto:** Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- ✓ **La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.** A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
- ✓ **El desempeño** es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos.
- ✓ **El monitoreo** constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso.
- ✓ **La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta** con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.

Ilustración 1 El proceso de la administración participativa por objetivos



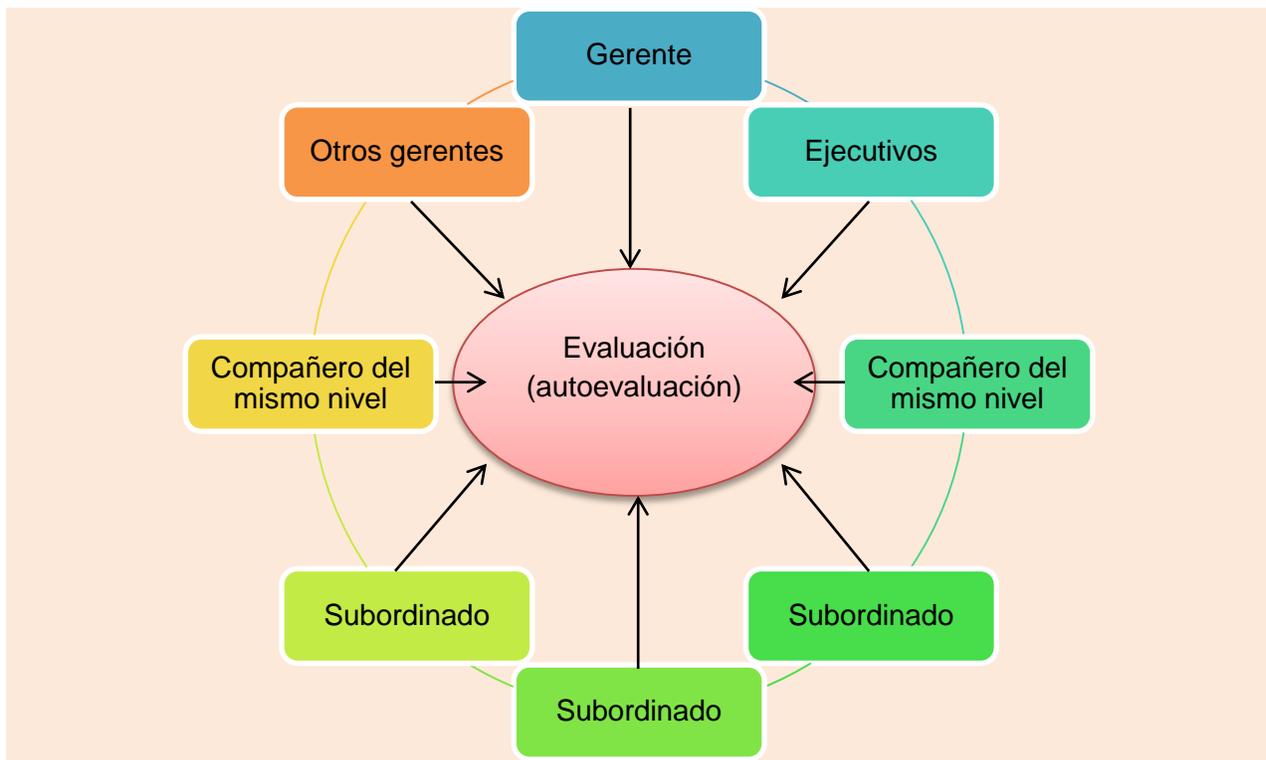
Fuente: Chiavenato 2009, p. 259

Evaluación 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente (Chiavenato 2009, p. 265). Alles (2002) define la E.D 360° como la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, a que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive, el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente y el apoyo de recursos humanos un plan individual de desarrollo. (Chiavenato 2009, p. 265).

Ilustración 2 Proceso de evaluación 360°



Fuente: Chiavenato 2009, p. 266.

Chiavenato (2009) expone los pros y los contras de la evaluación de 360°:

Pros:

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno desarrollo personal del evaluado.

Contras:

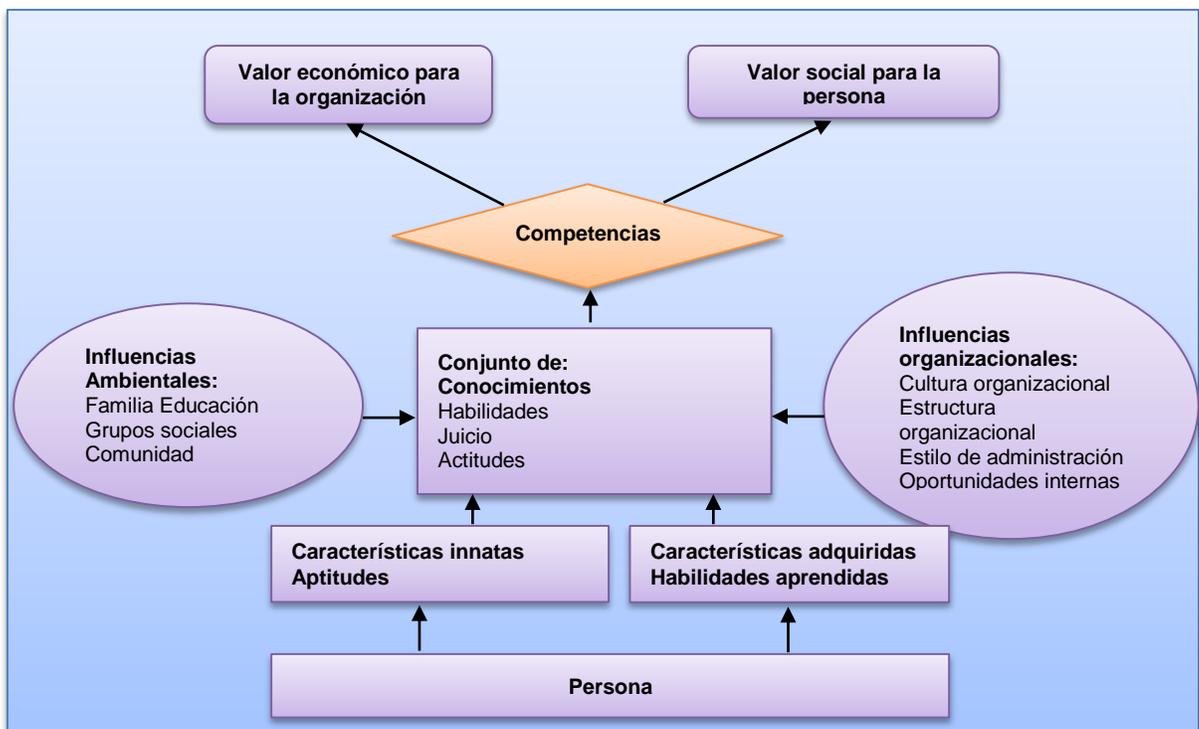
- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.

- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

Evaluación por competencias

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen y desarrollan más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Los trabajadores aplican de manera integral sus aptitudes rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos para conducir sus misiones laborales prefijadas (Alles, 2002, p.84). Según Chiavenato (2009) una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. (Chiavenato 2009, p. 146)

Ilustración 3 Formación de competencias



Fuente: Chiavenato 2009, p. 246.

Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente que y cuáles son sus competencias organizacionales y funcionales relacionadas con cada uno de sus cargos, estas dependerán de cada organización en particular y serán las que le permitan ser exitosa. Se deberán establecer competencias técnicas o de conocimiento (leyes laborales, idiomas, informática) y competencias conductuales o habilidades (iniciativa, comunicación, liderazgo) esta fijación de competencias se conoce técnicamente como diccionario de competencias (Alles, 2002).

El método de evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas del evaluado en el periodo objeto de evaluación en relación con las competencias que se requieran para el cargo (Alles, 2002, p. 96).

Usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento Alles 2002, por esto la importancia de evaluar al personal en todas las áreas que la componen (El saber, el saber hacer y el ser).

Los métodos anteriormente expuestos son algunos de los métodos más comunes desde los inicios de la E.D, se resalta que las organizaciones podrán adaptar estos métodos de acuerdo a sus necesidades y que además podrán crear nuevos en busca de que sean más ajustados a sus objetivos.

A continuación se muestra una clasificación de los métodos de E.D que expone Alles (2002) de acuerdo a lo que miden, ya sean características, conductas o resultados. Esa clasificación se relaciona con la anteriormente expuesta apoyada en el autor Idalberto, ya que los métodos iniciales que propone este autor se relacionan con los métodos de características y de comportamiento que propone Alles (2002) y los métodos modernos con los de resultados respectivamente.

Tabla 1 Métodos de E.D (características, conductas o resultados)

	Ventajas	Desventajas
Método de características: ✓ Escalas graficas de calificación ✓ M. de escalas mixtas ✓ M. de distribución forzada ✓ M. de formas narrativas	De fácil y rápido diseño- y por tanto de menor costo. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.

Método de comportamiento: ✓ M. de incidente crítico ✓ Escala fundamentada para la medición del comportamiento. ✓ Escala de observación de comportamiento.	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Método de resultados: ✓ Mediciones de productividad ✓ Administración por objetivos	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo

Fuente: Alles, 2002.

Métodos de valoración de características

Son métodos de valoración que piden al evaluador que valoren las características del trabajador que tienden a ser duraderas y consistentes. La calificación por características han sido criticadas por ser demasiado ambiguas y porque tienden a fijarse más en la persona que en el rendimiento (Gómez, Balkin, y Cardy, 2001).

Métodos de valoración de comportamiento

Son métodos de valoración que piden al evaluador valorar los comportamientos de los empleados. Con este tipo de métodos se podrán establecer estándares de rendimientos concretos lo que permitirá describir a través de comportamientos dimensiones de desempeño. La desventaja principal de este método es que el establecimiento de comportamientos asociados a una dimensión podrá tardar mucho tiempo o simplemente algunos empleados podrían nunca manifestar alguno de los comportamientos descritos lo que dificultaría la valoración del rendimiento de estos empleados (Gómez et al., 2001).

Métodos de valoración de los resultados

Son métodos de valoración que piden al evaluador valorar los comportamientos de los empleados. Dentro de las fortalezas de este método se relaciona la disminución de la

subjetividad y del potencial de errores y sesgos, dado que los objetivos son establecidos de manera puntual (número de cajas fabricadas, cantidad de desechos, tasa de cajas defectuosas); el inconveniente que se presenta dentro de este método es que aunque sea objetivo, las medidas del rendimiento podrían dar una perspectiva seriamente deficiente y distorsionada del rendimiento del trabajador; ya que podrían influir variables externas que afecten el cumplimiento de los objetivos (cantidad de productos producidos- daños en la maquinaria, ventas-crisis económicas). Otra de las dificultades que puede generar este método es que como los trabajadores están pensando en la consecución de los objetivos podrán descuidar otros aspectos importantes como la calidad (Gómez et al., 2001).

Como se expone anteriormente no existe un método único de evaluación de desempeño, la elección de este dependerá de los objetivos y las necesidades establecidas por la organización. La selección correcta del método se deberá al acercamiento de las necesidades y objetivos a los resultados y beneficios que otorgue el método. Aunque estos sistemas han sido y siguen siendo desarrollados a partir de la premisa de que las empresas podrían reducir o suprimir errores del evaluador utilizando el método adecuado, se podría decir que los modelos no son los únicos que determinan que la evaluación sea precisa sino también variables y problemáticas en el entorno que influyen directamente en los resultados. A continuación se desarrollaran problemáticas que tienen relevancia en el proceso de Evaluación de Desempeño.

1.2 Problemática en la evaluación de desempeño

En el proceso de Evaluación de desempeño se podrían agrupar las posibles problemáticas que se presentan en este proceso, en tres campos: Las barreras organizacionales como falta de apoyo desde la alta dirección, falta de apoyo de los evaluadores y falta de apoyo de los evaluados, la otra barrera podría ser los sesgos que tiene un evaluador a la hora de evaluar a un trabajador y finalmente barreras de la herramienta y el método que están resumidas en difícil manejo, Difícil cuantificación y cualificación de los resultados.

1.2 .1 Problemática organizacional

La problemática organizacional está dada desde la falta de apoyo de las partes involucradas en el proceso de Evaluación de desempeño, puede presentarse por parte de los evaluadores por querer evadir compromisos con respecto al proceso y sus resultados, además porque algunos podrían no evidenciar sus beneficios si no se tiene bien implementado este proceso o si no se utilizan sus resultados finales para el mejoramiento de los trabajadores, por parte de los directivos o dueños puede darse por desconocimiento del proceso y sus beneficios por lo cual no le dan la suficiente importancia al proceso y si desde la alta dirección no existe este apoyo se generara en los mandos medios e iniciales falta de compromiso e interés por desarrollar el procesos y finalmente por parte del evaluado ya que podría decidir no comprometerse con el mejoramiento de su desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación.

Otro inconveniente que se puede presentar en el proceso de Evaluación de Desempeño está dado por las relaciones entre superiores y subordinados (evaluadores y evaluados) y el desconocimiento que puede tener el evaluador de lo que hace el empleado o simplemente que no entienda suficientemente bien su trabajo; otra situación que se puede presentar es que los evaluadores dejen que sus valores, necesidades e inclinaciones personales sustituyan a los valores y las normas de la organización primando así los objetivos personales e individuales sobre los organizacionales (Dolan et al., 2007).

1.2.3 Problemática del individuo

Las problemáticas individuales que se presentan dentro del proceso de Evaluación de desempeño es la diferencia de fines (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007) incluso en ocasiones las evaluaciones de desempeño indican más acerca del evaluador que del evaluado. Véase como el individuo visto como el evaluador dentro del proceso de Evaluación de Desempeño podría presentar algunos sesgos que pueden aparecer en estos a la hora de evaluar al personal.

- **Efecto halo y eco:** los evaluadores tienden a calificar a el empleado en varias dimensiones de rendimiento, con frecuencia se evalúa de manera parecida en

todas las dimensiones de rendimiento en función de la dimensión que se perciba más importante o representativa en el empleado, esto es llamado efecto halo; y el efecto eco se produce cuando una mala calificación en una dimensión particular influye indebidamente en las demás (Dolan et al., 2007, Dessler y Varela, 2011)

- **Error de lenidad o indulgencia:** Los evaluadores para evitar posibles conflictos con los empleados califican por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente (Dolan et al., 2007)
- **Error de severidad:** Algunos evaluadores podrían calificar el rendimiento de los empleados de manera desfavorable, ya sea por la inexperiencia del evaluador o porque simplemente no tienen empatía con el evaluado (Dolan et al., 2007).
- **Sesgo de tendencia central:** El evaluador en vez de utilizar los extremos de las calificaciones tiende a dar valores medios de rendimiento, aun cuando el rendimiento varié y pueda ser mayor o menor a esa calificación central (Dolan et al., 2007), el evaluador siempre tendrá una tendencia a clasificar a todos los trabajadores entorno al promedio este sesgo por la influencia que tiene directamente en el resultado podrá entorpecer algunos de los objetivos que se tiene con la evaluación de desempeño como promociones, asensos y planes de mejoramiento.
- **Efectos de primacía y recencia:** debido a que la E.D se realiza cada determinado periodo por lo general una o dos veces al año y por esto resulta difícil para el evaluador retener en la memoria todos los acontecimientos relacionados con el desempeño del trabajador, por esto los evaluadores se remitirán a la primera información que reciban y evaluar al empleado apoyados en ese juicio inicial este sesgo es llamado sesgo de primacía. Y cuando se habla de sesgo de recencia se hace referencia a que cuando se aproxima la aplicación del proceso de evaluación de desempeño busca información sobre el desempeño del empleado (Dolan et al., 2007).
- **Efectos de contraste:** Este efecto se presenta cuando el desempeño de un trabajador influye en la calificación de otro dado que el evaluador compara a los empleados lo cual podría generar valoraciones poco objetivas.(Dolan et al., 2007)
- **Efecto de contagio:** Esta dado por el efecto que producen pasadas evaluaciones en el resultado de la evaluación de rendimiento actual o que se va a realizar (Dolan et al., 2007).

- **Error de semejanza:** Tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él, el evaluador de un buen resultado de la evaluación de desempeño ya que se ve reflejado en este (Dolan et al., 2007).

1.2.2 Problemática del instrumento

La herramientas y los métodos son dos elementos de gran incidencia en el proceso de Evaluación de Desempeño dado a que de estos dependerá en gran medida el resultado que se obtenga de cada trabajador, podrían presentarse aspectos como:

- **Estándares confusos:** Se refiere a la escala que se presenta en los formatos de Evaluación de Desempeño que permite dar una calificación del rendimiento del empleado; en ocasiones estas escalas de calificación están muy abiertas a la interpretación y si no se asocian descriptores a estas podrán resultar evaluaciones injustas (Dessler y Varela, 2011). Las herramientas y métodos deberían permitir obtener las dos instancias de una calificación cuantitativa y cualitativa dado a que el primero me permite realizar comparaciones entre periodos de evaluación y cuantificar que tanto está mejorando el desempeño de los trabajadores y en general de la organización. Y la otra instancia cualitativa permite conocer información acerca de temas de capacitación y necesidades de mejoramiento del personal.

Las problemáticas anteriormente expuestas buscan ser identificadas en los casos que serán estudiados en esta investigación además evidenciar si existe algún tipo de conexión con la teoría de la burocracia y de la agencia.

La evolución del proceso de E.D y sus métodos permiten observar hacia dónde va este proceso y cuál es su tendencia a futuro, la cual parte de la desburocratización de los procesos de evaluación de las personas lo que ha producido, sobre todo, una reducción radical del papeleo y de los formularios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los evaluadores. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido el proceso de E.D busca ser un proceso más incluyente con las personas que intervienen en la evaluación; además busca ser un proceso amplio y extenso ya que cada vez contiene más aspectos que influyen en el

desempeño de las personas evaluadas, buscando realizar evaluaciones integrales y transversales al talento humano de las organizaciones.

Aunque la E.D se encamina, cada vez más, a implementarse en las organizaciones, algunas no han comenzado con la aplicación de esta, podría ser por desconocimiento de las virtudes de este proceso o simplemente porque algunas empresas tienen poco personal y muchos procesos, por lo cual le dan prioridad a procesos misionales sin darse cuenta que el proceso de E.D podría mejorar el rendimiento de sus trabajadores e incrementar su productividad.

En el siguiente capítulo se abordará la teoría de la burocracia dado a que aunque las nuevas tendencias indican que el proceso de E.D tiende a ser desburocratizado y descentralizado, algunas organizaciones ya sea porque su estructura formal de organización y centralización de la toma de decisiones no les permite flexibilizar el proceso o porque algunos directivos utilizan una manera burocrática para administrar la organización. Esto es algo que se busca evidenciar con el desarrollo de la presente investigación, la relación del proceso de E.D con la teoría de la burocracia y su influencia en este proceso, de igual forma se parte de que el proceso de E.D es un proceso formal de la organización y que de alguna manera debe de seguir unas normas y deberá ser supervisado en busca de que no se desvíen los objetivos inicialmente planteados para este proceso.

2. Capítulo 2: La Teoría de la burocracia

En este capítulo se abordará la teoría de la burocracia con el fin de exponer su definición, sus elementos principales y contextualizarla e integrarla con la presente investigación. En este capítulo se encontraran aspectos de esta teoría que podrían dar indicios de su relación con el proceso objeto de estudio la E.D, estos serán analizados en capítulos posteriores desde su incidencia en el proceso de E.D desde una aproximación a un estudio de casos en los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Medellín.

Se define el termino burocracia según Crozier (1969) desde tres acepciones; la primera y más tradicional responde a un concepto de la ciencia política: La burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir un aparato de Estado constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana; el poder burocrático en esta acepción implica el reinado del orden y la ley, pero al mismo tiempo un gobierno sin participación del ciudadano. La segunda acepción proviene de Max Weber quien lo expone como la racionalización de las actividades colectivas, manifiestas entre otras cosas en la concentración desmedida de las unidades de producción y, en general, de todas las administraciones, y en el desarrollo dentro de ellas de un sistema de reglas impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de sus funciones y distribución de responsabilidades, como ordenamiento de las carreras. La tercera acepción evoca a la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos y la inadaptación de los organismos a las exigencias que deberían satisfacer.

Para esta investigación se podría decir que las tres definiciones anteriormente expuestas se conjugan, ya que cada una de estas tiene posibilidad de influir y aparecer dentro del proceso de E.D; la primera por ejemplo se refiere a las personas que se encuentran gobernando una empresa o por decirlo en otros términos son los gerentes y jefes de las empresas, quienes en algunas ocasiones son designados directamente y en otras simplemente participan en un proceso y son finalmente estos quienes obtienen la

autoridad, y que en la gran mayoría de veces son los encargados de evaluar a su personal. La segunda definición hace referencia al establecimiento de funciones y responsabilidades las cuales son el insumo para determinar los parámetros del proceso de E.D y a partir de esta establecer comparaciones de lo ideal (requisitos para el cargo) contra lo real (desempeño de los trabajadores), partiendo de esta comparación y de la comunicación de los resultados a los evaluados se podrán identificar maneras de mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la del establecimiento planes de mejoramiento y capacitación. Finalmente la última definición permite caracterizar el proceso de E.D en muchas empresas ya que por evadir la responsabilidad de evaluar el desempeño, dado que el resultado puede ser desfavorable y traer consigo consecuencias como disgustos o simplemente inconformidad en los evaluados, lo que los evaluadores evitan, convirtiendo el proceso de E.D lento y en muchas ocasiones complicado. Esta lentitud en los procesos también podrá estar dada en algunas empresas por lo que se conoce en administración como margen o tramo de control lo cual hace referencia a que una persona deberá tener la cantidad adecuada de responsabilidades, personas y recursos para que sea efectiva, cuando esta sobrecargado de trabajo se podrá dar prioridad a las actividades del día a día descuidando procesos de gran importancia como el proceso de E.D.

La teoría de la burocracia es una teoría que se hace infaltable abordar en esta investigación ya que gracias a ella aparecen una serie de elementos que son la base o el inicio del proceso de E.D, desde los orígenes de esta teoría se comienzan a fijar reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo y a partir de esta se estipula que quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone a través de normas y técnicas que regulan a los trabajadores y guían la evaluación del desempeño de estos. (Chiavenato ,2005).

Históricamente son muy importantes los aportes que Max Weber proporcionó a la teoría de la burocracia por lo cual nos centraremos en esta investigación en la acepción que él estableció de esta teoría, a continuación se expondrán las principales características que según Weber aparecen en la teoría de la burocracia y su relación con el proceso de E.D:

Tabla 2 Influencia de la T. B en la E.D

Características de la Teoría de la Burocracia	Influencia en el proceso de E.D
Las normas y reglamentos	El cumplimiento de la normas por parte de los evaluados viene siendo uno de los insumos de calificación para los evaluadores.
Comunicaciones formales	El proceso de E.D se convierte en un proceso de comunicación formal legalizando los actos administrativos que se generen por el resultado de la E.D.
Racionalidad de la División del Trabajo	Las funciones, responsabilidades y deberes de cada trabajador deberán estar definidas en los diseños de cargos, manual de funciones y reglamentos y políticas de la organización lo cual se convertirá en la guía o parámetros para los evaluadores evaluar el desempeño.
Impersonalidad en las Relaciones	El poder de cada puesto de trabajo es impersonal, se deriva del desempeño, la obediencia y no de la persona que lo ejerce, para garantizar la permanencia en el tiempo de la organización y el desarrollo de sus actividades.
Jerarquía de Autoridad	La estructura piramidal y burocrática, establecen la subordinación y en algunos casos la posibilidad de evaluar.
Estandarización de Rutinas y Procedimientos	Para cuantificar y evaluar, así como medir cada uno de los procesos de la organización, cada trabajador posee un cargo que está determinado en las reglas y normas de la organización, estos patrones permiten un mejor control dentro del modelo burocrático en la administración organizacional.
Competencia Técnica y Meritocracia	Busca omitir las presencias personales, para dar oportunidad a cada quien de acuerdo a sus méritos, basados en niveles de racionalidad de la capacidad del trabajador, para ello se vale de las evaluaciones, exámenes o concursos para la promoción y ascenso del personal.
Especialización de la Administración	Weber establece que debe delimitarse la administración de la propiedad, para ello plantea que quienes administran la organización no sean necesariamente los dueños de la misma, haciendo de los trabajadores administrativos, un personal especializado, esto conlleva a que los dueños de la organización pueda estar separados de la gestión (a través de esta características se estableció la relación con la T.A)
Profesionalización de los Funcionarios Administrativos	Para los trabajadores su cargo y la actividad que realiza en él son su principal ocupación, su labor y desempeño le permiten obtener méritos, el cargo es por tiempo indeterminado.
La Previsibilidad del Funcionamiento	Busca que los miembros de la organización y su comportamiento laboral sean previsibles, para ello se vale de la deducción de posibles reacciones y comportamientos de los miembros de una organización ante un hecho.

Fuente: Elaboración propia

Esta investigación partirá de dos dimensiones que repercuten en el proceso de E.D y que resumen de alguna manera las características de la teoría de la burocracia anteriormente

expuestas: Una es formalización (las normas, las rutinas o la estandarización y la vigilancia y el control) y la otra la centralización (la autoridad, el poder y la dominación).

1.2 La formalización (las normas, las rutinas o estandarización y la vigilancia y el control)

Para intentar dar explicación algunas de las dificultades del proceso de E.D es importante comenzar a hablar de la estipulación de normas y de la estandarización de las funciones de cada cargo, en lo cual se fundamentan los evaluadores para calificar el desempeño, a partir de las normas y la estandarización, se establece el ideal de desempeño de un cargo y al compararlo con el desempeño real de los trabajadores se obtienen los resultados de la evaluación de cada uno de estos. El objetivo de la organización es tener una directriz real de funcionamiento en los individuos que genere asimilación de reglas, aún en contra de su voluntad, y cuya materialización está incorporada en la autoridad (Cruz 2006).

Los conceptos tipo ideal sirven para señalar las diferencias de una acción particular real, con el fin de estar en condiciones de determinar las causas por las que se producen desviaciones; en el proceso de E.D se identifican no solo las causas de estas desviaciones si no también se establecen acciones a seguir para intentar acercarse a lo ideal, partiendo de lo anterior vemos la importancia de abordar el tema de E.D a partir de la teoría de la burocracia ya que la concepción social de la autoridad la cual es su base, constituye una de las nociones más importantes para explicar el equilibrio de los procesos sociales que se desarrollan al interior de la organización, debido a que materializa el comportamiento colectivo establecido por normas que brindan certidumbre de acción ante la variedad de intereses de los individuos, partiendo del establecimiento de un comportamiento ideal es que se evalúa a los trabajadores (Cruz 2006).

En un estudio realizado por Crozier se identifica que cuando se tienen establecidos estándares de desempeño los trabajadores casi nunca intentan sobrepasar estas metas e intentan nunca dejarlo de alcanzar para evitarse las penalizaciones. Las normas sin lugar a duda también se convierten en algo demasiado riguroso difícilmente adaptables a una realidad complicada y cambiante. Crozier vol II. El establecimiento entonces de las normas y de un ideal de desempeño al cual en la realidad no se llega siempre dado la variedad de

intereses de los individuos y además que los objetivos del evaluador pueden ser diferentes a los que la organización está tratando de lograr (Wiese y Buckley, 1998).

Otra de las características de la teoría de la burocracia según Max Weber es la competencia técnica y meritocrática dado que las organizaciones se basan en la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica, es ahí donde la E.D juega un papel fundamental dado que gracias a los resultados de esta, se podrá acceder a ascensos y programas de desarrollo de carrera por los méritos reconocidos a través de los resultados de esta.

1.3 La centralización (la autoridad, el poder y la dominación)

La teoría de la burocracia con el establecimiento de normas da paso a un aspecto relevante e influyente en el proceso de E.D; el poder, el cual se sustenta en las normas (Cruz 2006). En el contexto de las organizaciones el poder se ha definido como la habilidad para dirigir o controlar los recursos, a fin de conseguir unas metas o unos resultados determinados (Mc Clall, 1978 citado en Rodriguez, 1992). Foucault por su parte define el ejercicio del poder como el modo en que ciertas acciones pueden modificar las posibles acciones de los otros ya sea las presentes o las que puedan generarse en el futuro.

El ejercicio del poder practicado por personas con alta necesidad del mismo, muestra que lo que buscan ante todo es usarlo para su propio beneficio y utilizan todas las tácticas a su alcance en el trabajo para lograr sus metas particulares e inclusive pueden utilizarlo en los procesos organizacionales en busca de privilegios propios; dentro de estos procesos podemos resaltar el proceso de E.D el cual se puede ver afectado con el ejercicio del poder, por la intervención en las decisiones del evaluador distorsionando los resultados en este proceso.

Por otro lado Max Weber define el poder como “la posibilidad de imponer la voluntad propia al comportamiento ajeno” y señala que en este sentido general el poder constituye un aspecto de casi todas, sino de todas, las relaciones sociales (Bendix, 1960, p. 277), se

identifica entonces que el poder de los actores de una organización puede influir en el proceso de E.D dada la dominación y el poder adquirido por aspectos como la información, conocimientos y experiencia lo cual puede llevar en un momento dado al poder ilegítimo a través del chantaje dado el poder de negociación de los agentes involucrados en la E.D (Montoya y Montoya, 2007).

Weber advierte que existen dos tipos antagónicos de poder, el que deriva un cumulo de intereses surgido en un mercado formalmente libre, y el poder que deriva de la autoridad constituida, encargada de asignar el derecho al mando y el deber de la obediencia (Bendix, 1960, p. 278). Es evidente entonces como las organizaciones como construcciones sociales basadas en intereses diversos y, por tanto, susceptibles de negociación se ven influidas por el poder (Rodriguez, 1992).

La dominación es una forma de poder y según Weber las diferencias entre poder y dominación es principalmente de nivel de abstracción, la dominación se define igual que el poder a partir de la idea de probabilidad (Torres Castaños , 2011). Weber entiende la dominación como “La probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas”, para que exista dominación deberá existir un individuo o grupo dominador y un individuo o grupo dominado, la voluntad de los dominadores de influir en la conducta de los dominados y una expresión de esa voluntad evidenciada en el sometimiento al mandato y aceptación de los dominados. La dominación comporta una relación de reciprocidad entre dominadores y dominados (Bendix, 1960, p. 279).

La dominación requiere un cuadro administrativo que ejecute los mandatos, y viceversa; toda administración requiere dominación, en cuanto el poder de mando sobre el personal administrativo debe estar encarnado en un individuo o en un grupo, así surge una estructura administrativa al servicio de los dominadores y de sus fines, porque toda administración significa dominación. Todas las organizaciones administrativas están constituidas por personas que; están habituadas a obedecer órdenes, están interesadas en mantener el régimen de dominación por los beneficios que le reporta, participan de la dominación, en cuanto el ejercicio de las funciones y por último se consagran con variable diligencia a su desempeño (Bendix, 1960).

El personal necesita que alguien mantenga el orden, que alguien le garantice la existencia de un objetivo común y le reconozca su importancia en la consecución de este fin. Por consiguiente la autoridad formal se hace indispensable para aquél (Crozier, 1969). La autoridad formal que está a cargo de los altos directivos tan solo forma una parte del dominio de las empresas dado que los empleados ejercen un considerable poder clandestino e ilegítimo. Esto puede estar dado porque los directivos están demasiado lejos de su personal, para que su influencia llegue a los trabajadores en el día a día ya que estos no conocen a los obreros con suficiente intimidad y su rol es demasiado formal para negociar individualmente con ellos (Crozier, 1969).

Los directores están muy expuestos a la atención de la gente, las reacciones de los subordinados respecto de su personalidad y conducta pone de relieve otro imprevisto aspecto de la relación de autoridad: el prestigio que rodea a los supervisores y la influencia indirecta que pueden ejercer gracias a este prestigio (Crozier, 1969). En la investigación realizada por Crozier se identifica el predominio del criterio de personalidad sobre el de la eficiencia en el juicio de que los obreros forman sobre sus directores. Los trabajadores no hablan nunca de la obra de un director, ni de sus éxitos o fracasos en el plano técnico o en el de la organización, pero siempre tienen muchísimo que decir sobre su carácter y su personalidad. Predominan criterios afectivos que la eficiencia (Crozier, 1969).

La estructura jerárquica y piramidal es otra característica fundamental de la burocracia; donde el enorme alcance, extensión y complejidad de la vida social, hacen cada vez más difícil la dirección de la sociedad y las organizaciones, dando paso a que solo diestros especializados que poseen los secretos de la administración son capaces de desempeñar las funciones administrativas. La simple estandarización de las organizaciones permite identificar en ellas la aparición de la teoría de la burocracia que en su estructura organizacional podría reflejar la centralización o no del poder en la toma de decisiones (Deutscher, 1969).

La burocracia no solo se le constituye en el aparato regulador del funcionamiento del estado, sino también en el poder que impone su voluntad política a la sociedad, lo que se podría deslumbrar en las organizaciones donde aparece el aparato regulador como los altos mandos o directivos intentando controlar a los trabajadores a través del poder otorgado simplemente a través de sus cargos (Deutscher, 1969).

La centralización que como vimos anteriormente está basada principalmente dentro de las organizaciones en la autoridad de la cual según Weber se distinguen tres tipos:

Tabla 3 La dominación y sus características

Tipo de Legitimación	Características
La dominación legal	Basada en un sistema de reglas valido para todos los miembros de una organización, los que ejercen este tipo de poder de mando son destinados o elegidos mediante procedimientos legalmente establecidos, están orientados al mantenimiento del orden legal. Todos los que están sometidos a su autoridad son iguales ante la ley. Sus funciones están sujetas a reglamentos que fijan los límites de su autoridad, prohíben toda injerencia de su personalidad privada en el desempeño de las funciones oficiales y exigen que toda gestión se tramite por expediente, como requisitos de su validez.
La dominación tradicional	Se fundamenta en la creencia del carácter legítimo de una autoridad que ha existido siempre. Los que ejercen el poder de mando suelen ser personas que gozan de autoridad personal por virtud del status heredado. Sus mandatos son legítimos pero poseen el beneficio de la decisión personal libre, de modo que este tipo de gobierno se caracteriza conjuntamente por la conformidad con la costumbre y por la arbitrariedad personal. El aparato de este sistema consiste en el régimen típicamente patrimonial, donde las personas están sometidas a las ordenes arbitrarias de su señor, buscando que su ámbito de actividad y poder de mando sea una imagen-espejo de el en nivel inferior.
La dominación carismática	La autoridad personal también puede emanar exactamente del polo opuesto a la tradición. El poder de mando también puede ser ejercido por un líder capaz de probar que posee carisma, los que obedecen a un líder son seguidores los cuales obedecen a él porque creen en sus virtudes. Los líderes carismáticos se seleccionan más por su carisma propio antes que por sus calificaciones especiales. El aparato de actividad y poder de mando depende de la conducta

ejemplar y la decisión en diversos casos que se le presentan, méritos que no están sometidos a las reglas ni a la tradición, sino exclusivamente al arbitrio del líder.

Fuente: Elaboración propia basados en Bendix (1960).

En las diferentes esferas sociales, estos tipos de dominación aparecen combinados pero siempre predominando uno puro que dependerá de los intereses del dominador.

Finalmente se hace importante exponer los principales autores en la teoría de la burocracia y sus acepciones con respecto a la misma:

Tabla 4 Definición Teoría de la Burocracia

Autor (es)	Definición
Hegel	El Estado y la burocracia eran ambos el reflejo y la realidad de la idea moral, esto es, el reflejo y la realidad de la razón suprema, la burocracia estará representada en términos de un conjunto de funcionarios administrativos donde sus funciones burocráticas se encuentra en conciliar los múltiples intereses particulares coexisten en la sociedad civil con el general o universal del estado.
Marx	La principal función de la burocracia es la preservación de un sistema productivo y político específico, el capitalista.
Weber	La teoría de la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Su estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.
Michels	Una reducida elite política que domina al conjunto de la sociedad y se aleja de sus verdaderos intereses y necesidades.
Philip Selznick	La burocracia no tiene que ser necesariamente rígida ni estática, sino que puede ser adaptativa y dinámica. La capacidad de cambiar debe integrarse al modelo burocrático, aunque parezca en principio un contrasentido.
Michel Crozier	Presenta la burocracia como una entidad donde se desarrollan continuas interacciones entre los participantes las cuales toman la forma de juegos

	donde en defensa de sus propios intereses y necesidades las personas toman las decisiones que estiman más convenientes. Esta perspectiva ofrece un ámbito y orientaciones diferentes para comprender la problemática de la relación de los diferentes agentes en una organización.
Robert Merton	Representa la burocracia a través de un conjunto complejo de relaciones que se establecen entre un número grande de variables, planteando los rudimentos de un enfoque sistémico. La exigencia de control por parte de la organización; esta exigencia de control enfatiza la previsión del comportamiento, confianza en las reglas y en su imposición conduce a las personas a justificar la acción individual y a consecuencias imprevistas, como la rigidez en el comportamiento y una defensa mutua dentro de la organización; lo que lleva a un sentimiento de defensa de la acción individual.

Fuente: Elaboración propia según (Petrella, 2007) Aproximación a la teoría de la burocracia.

En resumen la teoría de la burocracia expone dos grandes elementos que la describen: la formalización (las normas, las rutinas o la estandarización y la vigilancia y el control) y la centralización (la autoridad, el poder y la dominación), cada uno de estos aspectos podrían intervenir en las organizaciones influenciando sus procesos, por tal razón se considera que el proceso de E.D no está exento de las implicaciones de esta teoría.

La formalización podría influenciar por ejemplo el proceso de E.D desde la división del trabajo que hace referencia al establecimiento de funciones para cada cargo, desde las normas, las rutinas y los requisitos del cargo (educación, formación, experiencia, habilidades y actitudes) ya que estos son la base para la fijación de parámetros de evaluación, dependiendo de estos los evaluadores sabrán que es lo que debe evaluar al ocupante del cargo y si está cumpliendo o no con dichas especificaciones; la formalización desde *la vigilancia y el control*, dado a que el proceso de E.D es un proceso que permite monitorear el desempeño de los trabajadores en busca de analizar o medir su rendimiento y si se encuentra o no dentro de los parámetros, en caso tal de que los resultados de la evaluación estén por fuera de estos se deberán establecer planes de mejora o si se cumplen y sobrepasan los parámetros se podrán otorgar incentivos.

La centralización vista desde la autoridad, el poder y la dominación podría evidenciarse en que los evaluadores adquieren algo de estos elementos en cuanto se refiere al otorgamiento de calificaciones a los trabajadores, si estos elementos no son bien manejados podrían perturbar el objetivo del proceso de E.D, ya que si se parte del supuesto que los evaluadores en busca de satisfacer objetivos personales e individuales otorgan calificaciones que no están acordes con el desempeño real de los trabajadores, podrían afectar el fin último del proceso de E.D que siempre será un objetivo común y es el mejoramiento del desempeño de toda la organización, es aquí donde se comienza a deslumbrar la relación de la E.D y la teoría de la burocracia con la otra teoría de estudio en esta investigación, la teoría de la agencia la cual describe que las personas de una organización podrían buscar obtener beneficios individuales en detrimento de la organización, esta teoría será abordada en el siguiente capítulo.

3. Capítulo 3: Teoría de la agencia

En este capítulo se abordará la teoría de la agencia exponiendo su definición, los costos de agencia y sus implicaciones en el proceso de E.D.

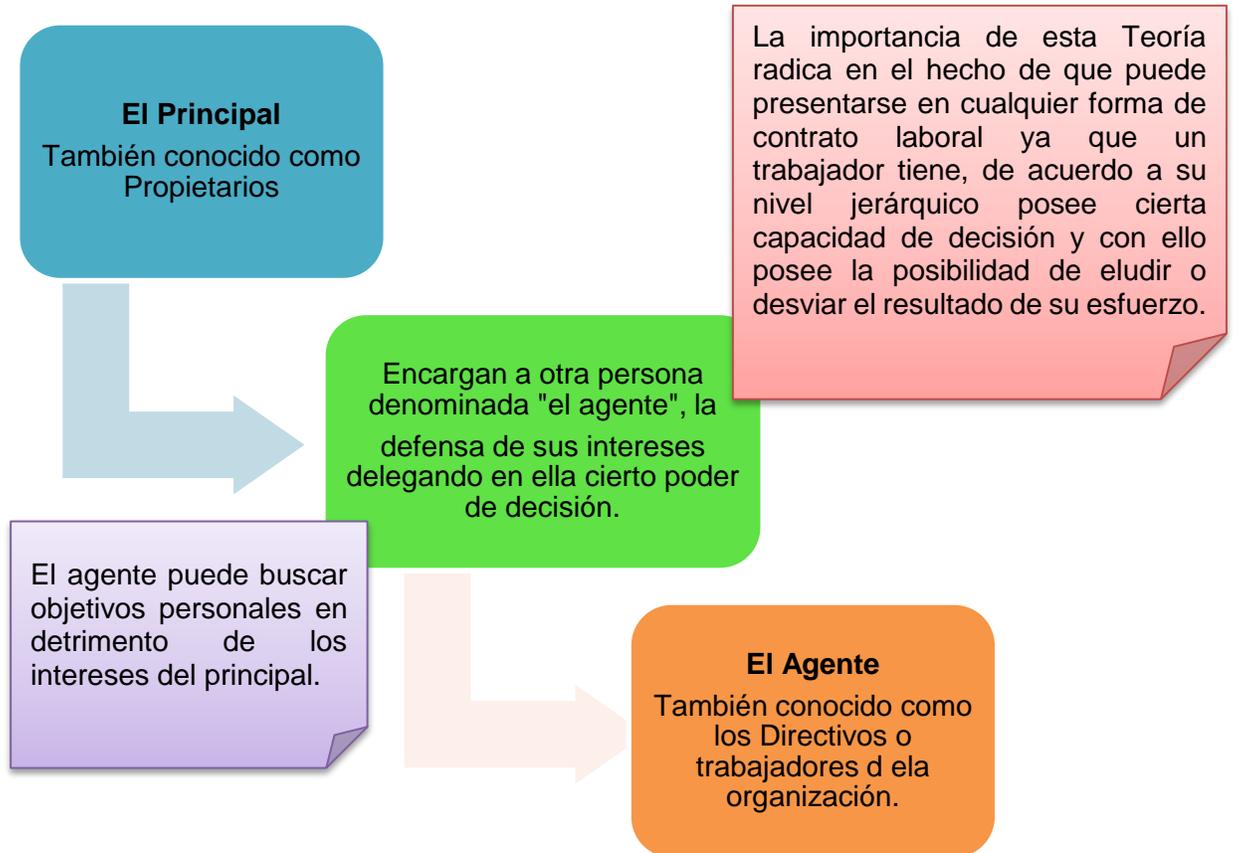
La teoría de la agencia es definida por Jensen y Mecling, (1976) como un contrato, en virtud del cual una o más personas (principal) contratan a otra persona (agente), para realizar algún servicio en su nombre, delegando algunas decisiones al agente, pero además intentando hacer compatibles los comportamientos organizacionales con los intereses personales, por medio del estableciendo de un conjunto de relaciones contractuales entre el propietario y los empleados, en las cuales se especifican sus deberes y obligaciones y la contraprestación recibida por este (Zapata 2010). Así pues, en cada uno de los contratos se establecerán mecanismos de salvaguardia (Freeman y Evan, 1990) que promuevan la cooperación e intenten minimizar los costos de agencia inherentes a las relaciones contractuales (Ver ilustración 4).

A pesar de lo anterior la teoría de la agencia plantea los **conflictos de intereses** que tienen lugar entre los diversos agentes que intervienen en las organizaciones, este se debe entender como la posibilidad de que el agente busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal, evidenciado en el riesgo moral dado que los trabajadores de una empresa pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos el poder de decisión (Soto Ibáñez, 2008)

Así pues, la Teoría de la Agencia nos permite aclarar algunos aspectos relativos a la problemática de las relaciones personas-entorno-recursos, examinar las situaciones de delegación de autoridad en la toma de decisiones y la conjugación de intereses contrapuestos que tienen los individuos y que deben ser superados para que la empresa resulte viable. También ofrece una explicación válida acerca de las relaciones de la

empresa con el exterior, estudiando ésta en el contexto global de la economía de mercado (Álvarez ,Pérez, Arbesú López, & Fé Cantó, 2000).

Ilustración 4 El contexto de la teoría de la agencia



Fuente: Elaboración propia

Los administradores y trabajadores toman continuamente decisiones que contribuyen o no a la rentabilidad de una compañía, algunas de ellas pueden ser; qué tan duro trabajar, cuánto invertir en innovación, cuántos empleados mantener en la nómina entre muchas otras más que se toman en el día a día y sobre las cuales tienen control. En algunas organizaciones por ejemplo se les da la autonomía a los trabajadores en la toma de decisiones por lo menos con respecto a su cargo o en su área de trabajo y por otro lado los administradores tienen una toma de decisiones más amplia y general dentro de organización. Cuando el administrador y trabajadores conscientemente no actúan en el mejor interés de su compañía, decimos que son *negligentes* y a partir de esto comenzamos a relacionar los costos de agencia, estos son los costos asociados con el esfuerzo

negligente y con los controles administrativos para detener este esfuerzo negligente (Besanko, Dranove, y Shanley, 1996).

El proceso de E.D en correspondencia con la teoría de la agencia se puede observar como la relación que surge en la delegación a los directivos o demás personal de la organización dependiendo del método que se utilice, este proceso podrá ser utilizado a favor de los evaluadores si no se tiene un monitoreo pertinente del proceso, ya que se podrían otorgar calificaciones que no están acordes con el desempeño de los evaluados por aspectos como empatías, subjetividad y algunos sesgos psicológicos de los evaluados o simplemente por la busca de beneficios individuales, si el procesos de E.D no es bien desarrollado no se podrá potencializar, ni reconocer el desempeño de los trabajadores lo que se verá reflejado en el desempeño en general de la organización y por consiguiente en su rentabilidad.

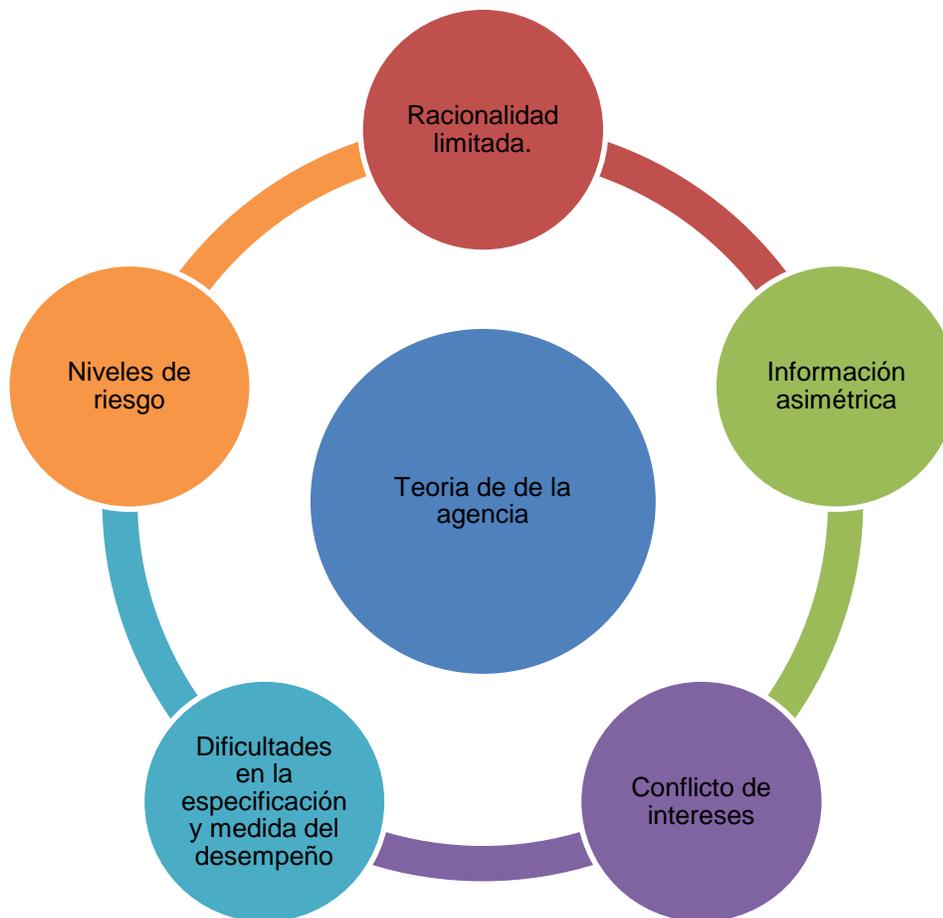
Spence y Keeping (2011) desarrollan un fenómeno que puede contribuir a este conflicto de intereses llamado distorsiones conscientes en la calificación, este estudio destaca que el objetivo final de los evaluadores no es la exactitud, más bien, sugieren que hay tres objetivos deseados para los evaluadores al calificar el desempeño y son: mantener una relación positiva con sus subordinados o evaluados, mantener una imagen positiva de sí mismos y de su grupo de trabajo, y mantener un comportamiento concordante con las normas y objetivos de organización.

Se evidencia entonces cómo la teoría de la agencia se ve reflejada en el proceso de E.D dado que de alguna manera las personas deberán responder o rendir cuentas de su ejercicio, el cual estará afectado, dado que los empleados actúan en pro de su propio interés que en ocasiones va en contravía de los intereses de los propietarios (Ferris et al 2008). Al encontrar dentro del proceso de E. D la necesidad de delegar la responsabilidad de evaluar, se identifica que la teoría de la agencia permite no sólo comprender y explicar el comportamiento de los actores empresariales, sino también la gestión de incentivos y el pago de acuerdo con el rendimiento real de los trabajadores (Milgrom y Roberts, 1992 citado en Kunz & Pfaff, 2002).

Es más, en ocasiones es difícil evaluar la eficiencia de los centros de costo porque no hay ninguna prueba de mercado obvia basada en rentabilidad para juzgar su desempeño (Besanko et al., 1996).

A continuación se expondrán los costos de agencia que pueden influir en el proceso de E.D

Ilustración 5 Elementos de la teoría de la agencia



Fuente: Elaboración propia

3.1 Racionalidad limitada.

La racionalidad limitada se refiere a los límites en la capacidad de los individuos de procesar información, manejar complejidad, y perseguir objetivos racionales. Las partes con racionalidad limitada no pueden contemplar o enumerar cada contingencia que pueda

surgir durante una transacción. Como resultado, no pueden escribir contratos completos (Besanko, et al 1996). En el proceso de E.D no se podrán prever todas las contingencias que puedan devenir de este proceso, a través de la experiencia y el monitoreo podrían prevenirse algunas y mitigarse las que puedan irse presentando, pero dado a que siempre existirán variables externas incontrolables en los procesos no se tendrá total certeza de las contingencias que devengan en el proceso de E.D. Mientras más complejo se haga el trabajo, la alta dirección comienza a tener problemas de racionalidad limitada y, por tanto, a perder el control del conocimiento específico necesario en la organización (Zapata, Rotundo y Hernández, Arias, 2010).

3.2 Dificultades en la especificación y medida del desempeño

Cuando el desempeño bajo un contrato es complejo o sutil, ni siquiera el más exitoso perito puede delinear los derechos y responsabilidades de cada parte. El lenguaje en los contratos es entonces a menudo tan vago y abierto que puede no ser claro lo que constituye el cumplimiento del contrato (Besanko et al, 1996).

Se resalta que en las organizaciones el inicio de una relación laboral comienza con un contrato de trabajo donde se establecen unos derechos y deberes de cada una de las partes (empleador-trabajador) y que inclusive la gran mayoría de las veces es común que se establezca un periodo de prueba que permite apreciar a cada una de las partes la idoneidad para el puesto y las condiciones del trabajo respectivamente, pero aun así no es claro para las partes cuales son los parámetros que serán evaluados en ese momento.

En el proceso de E.D podría ocurrir algo parecido y es que aunque las organizaciones pueden previamente establecer parámetros, cuando se llega el momento de evaluar el desempeño no se tienen previstos posibles situaciones a las cuales se tendrían que enfrentar los trabajadores para indicarles lineamientos de actuación que permitieran comparar el desempeño deseado con el real, normalmente se establecen parámetros y requisitos para desempeñarse en el cargo pero no se podrán prever en su totalidad los acontecimientos que ocurran en el transcurso del desarrollo de una labor.

3.3 Información asimétrica

Aun cuando las partes puedan prever las contingencias y las dimensiones relevantes del desempeño, puedan especificarse y medirse, el contrato puede ser todavía incompleto porque las partes no tienen igual acceso a toda la información pertinente al contrato. Es decir, hay *información asimétrica*. Si una parte sabe algo más que la otra, esta parte puede distorsionar o presentar diferente esa información (Besanko et al, 1996).

En el proceso de E.D la información asimétrica es uno de los costos de agencia que podría tener más implicaciones en este proceso dado a que en el proceso de E.D una de las partes tiene siempre más información del desempeño que la otra. Las personas que tienen más información del desempeño de los trabajadores después del mismo ocupante del cargo son los evaluadores los cuales podrían distorsionar u omitir información acerca del desempeño de un trabajador de acuerdo a sus intereses individuales, o a elementos como las empatías.

En las asimetrías de información se encuentra además que el evaluador o supervisor no puede controlar las competencias o características, las intenciones, el conocimiento oculto, y las acciones ocultas del evaluado; esta información es necesaria para que el evaluador pueda evaluar al agente en función de su esfuerzo. El monitoreo y el establecimiento de métodos que permitan la intervención de diferentes evaluadores podría corregir este costo de agencia aunque esto le agregaría costos económicos adicionales al proceso representado en tiempo.

3.4 Niveles de riesgos

Este costo de agencia hace referencia a las preferencias de riesgo que tiene el agente y que podrían ser diferentes a las del principal lo cual podría ir en contravía de los intereses de este último. En el proceso de E.D este costo puede ser desarrollado desde la delegación de tareas o toma de decisiones que los dueños otorgan a sus trabajadores, permitiéndole en algunas circunstancias tomar decisiones para agilizar los procesos donde de acuerdo a las

iniciativas o riesgos que los trabajadores (el agente) tomen se puede contrariar a las que los dueños (el principal) podrían tomar comenzándose a generar conflictos entre estos dos actores, unas de las decisiones que delegan a los jefes inmediatos es la de calificar a sus subordinados y además la de entregar incentivos, realizar despidos y ascensos de acuerdo a la calificación que obtengan los trabajadores, acá se comienzan a vislumbrar los niveles de riesgo que podría tomar el agente y que podrían estar en contravía del principal, recuérdese que los conflictos de objetivos surgen a partir de las diferencias de preferencias del principal y el agente ya que ambos tienen intereses y objetivos diferentes que desean cumplir (Saam, 2007).

3.5 Conflicto de intereses

Jensen y Meckling, (1976) expresan que la teoría de la agencia genera conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa y está dada por la relación establecida entre dos partes, por el cual se comprometen a cooperar en la realización de una actividad pero dadas las asimetrías informativas, se puede dar lugar a que los agentes que buscan la maximización de su utilidad persigan objetivos distintos a los acordados. Por lo tanto, esta relación de cooperación está marcada por un comportamiento oportunista de los agentes. Esta situación se puede reflejar dentro del proceso de E.D donde se delega en los evaluadores la responsabilidad de evaluar el desempeño de los trabajadores y donde pueden comenzar a primar intereses particulares o negociaciones que le brinden un beneficio individual distorsionando los resultados de la evaluación.

Por lo expuesto en este capítulo los costos de agencia revelan como el proceso de E.D podría presentar unas condiciones propicias para su aparición dado a que elementos como la racionalidad limitada, dificultades en la especificación y medida del desempeño, información asimétrica, niveles de riesgos y conflicto de intereses, tienen un aspecto en común y es que podría darse lugar a ellos si hay delegación de: tareas o funciones y de toma de decisiones lo cual está claramente presente en el procesos de E.D.

En el siguiente capítulo se abordarán aspectos generales del sector en el que se realizó el estudio de campo, con este se dará por terminado el marco teórico para darle paso a la

metodología utilizada y al análisis de información de cada uno de los casos estudiados en esta investigación.

4. Capítulo 4: El turismo

El presente capítulo expondrá la importancia del sector turístico dado a que este contiene el subsector de estudio de esta investigación, el subsector hotelero. Se comenzará presentando el desarrollo económico de Colombia y Antioquia, el cual ha influenciado en gran medida el crecimiento del turismo principalmente en Antioquia por su desarrollo, innovación y características demográficas lo que ha sido un gran atractivo para los turistas, esta investigación se ha centrado en la capital de Antioquia Medellín y en el subsector hotelero por ser de gran influencia para el sector Turístico.

El presente capítulo partirá exponiendo el desarrollo económico de Colombia y Antioquia ya que de este resulta la importancia del sector turístico el cual viene siendo dado a que el sector de estudio en esta investigación está contenido en este, el subsector hotelero, se comenzará hablando de cómo fue tomando importancia este sector en Antioquia dado su desarrollo económico.

4.1 Desarrollo de Colombia y Antioquia

A principios del siglo XX, un grupo de privilegiados en el mundo disfrutaba de las maravillas tecnológicas, mientras tanto, las personas que vivían en los países de América Latina, como Colombia, seguían en el siglo XIX, se poseían escasas ventajas económicas en un mercado nacional poco articulado y en el que no había prácticamente industria ni producción agropecuaria extensiva y tecnificada, ni bancos. Pero, por otra parte, había un

potencial de posibilidades con esos aspectos. Lo cierto es que, entre 1820 y 1920, el país cambió en forma sustancial gracias al empresario extranjero. Una de las regiones que logró aprovechar esos aportes de los extranjeros fue Antioquia, específicamente su capital Medellín, allí, se daban las condiciones para la creación de un gran centro industrial, ya que había importante acumulación de dinero fruto de la minería, del café y del comercio; había medios de comunicación, trabajadores capacitados y disciplina de trabajo (Parra, Ramírez, Mesa, Cano, y Correal, Franco, 2008).

Colombia era un país conocido en el mundo por la leyenda de El Dorado, por la abundancia de selvas y, por ende, de productos tropicales (quina, tagua, raicillas, etc.), elementos que generaban expectativas en un mercado inexplorado para las naciones que empezaban a desarrollar su sector manufacturero a paso de locomotoras y máquinas de vapor. Los patriotas ofrecieron en los mercados europeos los recursos naturales disponibles en el medio y esto atrajo las miradas del sector financiero y de las bolsas de valores del primer mundo (Parra et al, 2009).

Durante el periodo 1910-1926 gobernaron a Colombia tres presidentes de origen antioqueño, representantes de una élite intelectual sin precedentes, esto llevó a que Antioquia se destacara por su gente y su espíritu emprendedor, logrando consolidar un cúmulo importante de empresas, razón por la cual se considera a la región como la cuna de grandes emprendimientos. No obstante dicho pasado, de creación de grandes empresas ha brillado por su ausencia durante los últimos años. Aun así esa historia gloriosa de emprendedores audaces y de surgimiento de empresas de gran impacto para el medio colombiano hizo que Antioquia se convirtiera en objeto de estudio para muchos investigadores, interesados por su “temprana industrialización” y su destacado papel económico en comparación con otras regiones del país (Parra et al, 2009).

4.2 Departamento de Antioquia y el turismo

Antioquia está localizado en la zona noroccidental del país, se destaca por ser líder en indicadores de competitividad y fortaleza de la economía, está posicionado en: Infraestructura, capital humano, recursos para ciencia y tecnología y finanzas pero si desea

ser competitiva deberá fortalecerse en la conectividad con otras regiones del mundo, en formalización de las empresas y en la calidad de la educación, en temas como las ciencias básicas, el bilingüismo, e ingenierías (El Colombiano, 2013, p.15). Antioquia es uno de los departamentos colombianos cuyo impulso económico está repartido principalmente en las siguientes ramas de la actividad económica: industria; servicios sociales, comunales y personales, comercio, hoteles y restaurantes, construcción y transporte, agropecuario, silvicultura y pesca, este departamento cuenta con importantes recursos de toda índole, susceptibles de ser aprovechados turísticamente pero carece de una sólida voluntad pública y privada para maximizar dichos potenciales. (Brida, Monterubbianesi, Zapata Aguirre, 2011, p 294).

Antioquia le está apostando al sector servicios los cuales de alguna manera le han quitado participación dentro del PIB departamental a la industria de la manufactura (El Colombiano, 2013, p.14) y además tiene como meta lograr una mayor participación porcentual particularmente del sector turístico en el PIB del Departamento. En su capital, la ciudad de Medellín, está concentrada la mayor actividad turística de la región y es, entre las principales ciudades del país, la que ofrece una mejor plataforma para desarrollar negocios. En esta ciudad se desarrolla básicamente el producto de turismo de negocios, (Brida et al,2011, p. 294) aunque también ha estado buscando otras opciones de desarrollo turístico como; el ecoturismo o también llamado turismo naturaleza, dadas sus potencialidades en relación a los paisajes, climas y demás beneficios que tiene Antioquia para aportar al sector, pero vale la pena anotar que sigue siendo un departamento con un desarrollo turístico incipiente, básicamente a causa de un desarrollo institucional y organizacional débil desde lo público, acompañado de un sector privado con bajos resultados en productividad y competitividad (Brida et al, 2011, p. 294).

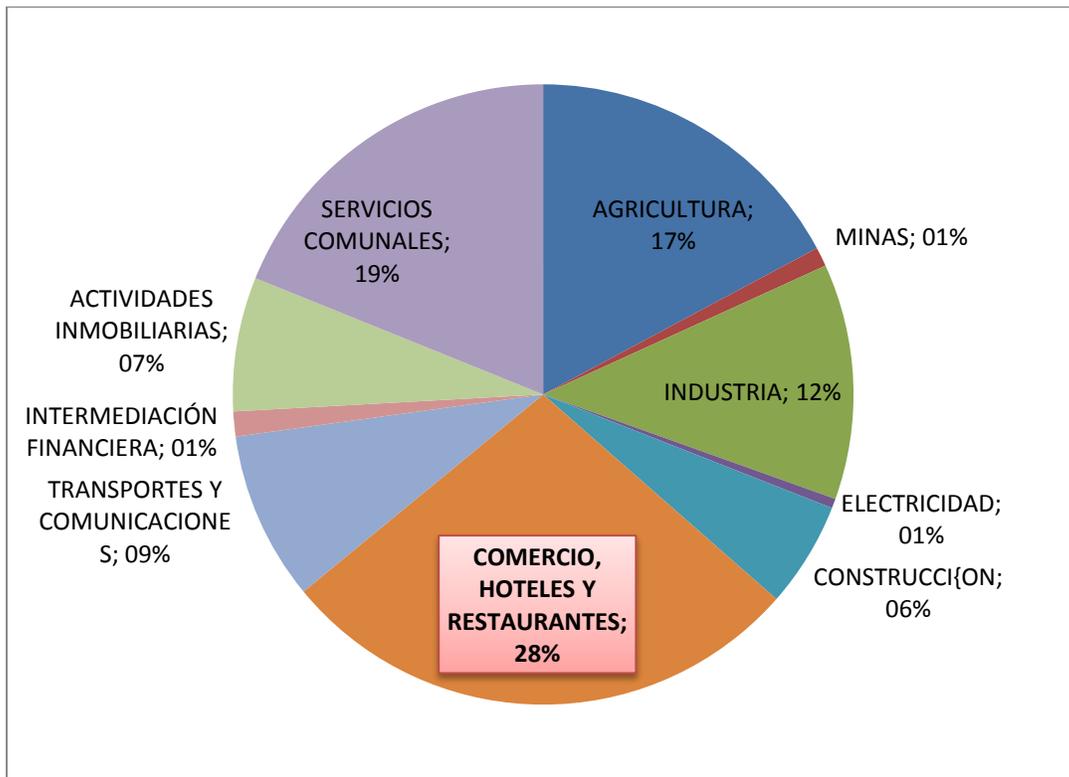
Además de lo anterior existe la influencia negativa de algunos hechos que no le han permitido a Antioquia- Medellín posicionarse como altamente competitivo en los mercados del turismo internacional, esto derivado de repercusiones de problemas nacionales que de alguna manera influyen en Antioquia- Medellín, como: problemas de orden público; desunión del sector empresarial, escasa promoción, discontinuidad de planes turísticos; desconocimiento, o no aplicación, de políticas de turismo; deficiencias en la gestión pública para el sector y deficientes programas de calidad en el servicio y programas de financiación débiles (Such, Devesa, Zapata Aguirre , Risso, Brida, y Pereyra, 2009, p23). Por todo esto

se deberán generar estrategias de fortalecimiento del sector e incremento de la competitividad, lo cual ya está siendo trabajado Antioquia- Medellín.

La necesidad de generar competitividad hoy es global y se necesita una propuesta de valor diferente para sobrevivir en los diferentes mercados. Esto fue lo que impulso hace nueve años a Medellín-Antioquia para definir su norte en materia económica. En ese momento nace una alianza publico privada llamada clúster, la cual buscaba identificar sectores de la economía antioqueña en los cuales se tenía potencial exportador; los seleccionados fueron: Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; Construcción; Servicios de Medicina y Odontología; Energía Eléctrica; Textil/ Confecciones, Diseño y Moda; Tecnología, Información y Comunicación (El Colombiano, 2013, p.4).

Para esta investigación se analizaron los diferentes clúster y se decidió seleccionar el sector turismo dado que es una poderosa herramienta de transformación socio-económica a nivel mundial, siendo la tercera industria después del petróleo y el oro, cuya fuente es la mayor generadora de riqueza en las naciones (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 9). El turismo es una actividad económica que promueve la generación de empleo (ver figura Población ocupada en comercio hoteles y restaurantes) lo cual se ha visto evidenciado en Colombia¹, mejora la calidad de vida de la población, genera divisas y dinamiza la economía en general (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 9). Las cifras que anualmente registra el ingreso mundial por turismo internacional refleja la importante contribución a la dinámica económica que esta actividad representa para muchas regiones en el mundo. Entre sus principales impactos positivos encontramos los relacionados con el ingreso por divisas, la contribución al ingreso privado y público, la generación de empleo, el incentivo a la creación de tecnologías y a la formación de capital humano y las oportunidades de negocio que puede generar en una economía, todas estas demandas económicas, laborales y sociales que el turismo genera se debe destacar que se vuelcan mayoritariamente a las regiones que tienen atractivos turísticos como Antioquia- Medellín (Brida 2011 et al, p. 292).

¹En abril de 2013 en Colombia, de 20.448 (miles) de personas ocupadas en el país, el 27,6 % (5635 miles) correspondió al sector comercio, hoteles y restaurantes, lo que significó 6,3 % más que el mismo período del año anterior (5302 miles) y 6,0 puntos porcentuales por encima del total nacional (0,3 %). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013). Este Sector es considerado uno de las mayores posibilidades de crecimiento, tanto en desarrollo de empresas como en generación de empleo (Arias, 2013, p.6).

Ilustración 6 Población ocupada en comercio hoteles y restaurantes

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013.

El factor de crecimiento de las cifras y las estadísticas del sector turístico han generado la necesidad de plantear un plan de desarrollo turístico en la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 8). Dentro del plan de desarrollo turístico se establecen 6 estrategias de trabajo para dar cumplimiento a este plan de desarrollo; unas de estas estrategias es el mejoramiento del capital humano y la creación de una cultura turística (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 50). El fortalecimiento del recurso humano dentro del plan de desarrollo turístico aparece fundamentalmente desde la perspectiva de la formación la cual es esencial para el desarrollo y mejoramiento del talento humano (Alcaldía de Medellín, 2012, p. 83). Estas necesidades de formación solo podrán ser claras y reales si se parte de la E.D lo cual permite identificar necesidades de capacitación y de mejoramiento en el personal. La falta de sistemas de calidad y certificaciones y la ausencia de indicadores son unos de los factores que restan además competitividad al turismo nacional y local (El Colombiano, 2013, p.15).

Las Administraciones Públicas desempeñan un papel central en el logro de una mayor competitividad del sector, favoreciendo la implantación de un marco adecuado para que la actividad turística sea competitiva, y busque el equilibrio necesario entre intereses, garantizando que los impactos negativos que provoca el turismo sean mínimos (Brida et al, 2011, p. 292). El turismo impacta en el desarrollo regional en la medida que: genera cambio económico a través del crecimiento del empleo, del crecimiento de la producción directa, indirecta e inducida, de la transformación de los rubros económicos tradicionales, de la mejora de los recursos públicos y de la distribución de la renta, entre otros factores; genera efectos sociales y ambientales a través de la diversificación del empleo, del mejoramiento de infraestructuras y de los desajustes socioculturales, brindando posibilidades de movilidad social (Brida et al, 2011, p. 294).

Las políticas turísticas del desarrollo regional deben contemplar en términos generales, la subvención al desarrollo, la accesibilidad crediticia, el mejoramiento del sistema de transporte, el desarrollo de tecnologías, el desarrollo estadístico, el ordenamiento territorial y el mejoramiento de la seguridad. Desde la especificidad del turismo, la promoción y el marketing, la investigación, la financiación de programas, la diversificación de la oferta, el desarrollo de actividades complementarias, la formación y mentalización social, la conservación y recuperación del patrimonio y la puesta en valor de recursos (Brida et al, 2011, p. 292).

Los anteriores son aspectos en los cuales Medellín deberá comenzar a desarrollar y fortalecerse desde lo público y lo privado si desea convertirse en una ciudad turística competitiva, aunque vale la pena destacar procesos en los cuales se ha venido fortaleciendo y triunfos que ha logrado en el presente año como: la Ciudad más Innovadora, el reconocimiento como la preferida en destino corporativo en Suramérica y la obtención del Premio Verde Verónica Rudge en diseño urbano, de la Universidad de Harvard, otorgado a la Empresa de Desarrollo Urbano, por el Proyecto Urbano Integral Nororiental, el cual resalta la contribución de los proyectos para mejorar la calidad de vida con sentido humano. El Proyecto incluyó parques, espacios públicos, senderos y puentes paralelos al metrocable (Línea J) lo cual fortalece a Medellín en infraestructura y lo convierte en un lugar atractivo para ser visitado (Gómez C. M., 2013).

4.3 Marco legal del turismo nacional

A continuación se expondrán los antecedentes de políticas de desarrollo turístico en el país, lo que promueve y permite una regulación del sector, además de algunas leyes que evidencian la importancia del sector turístico. Estas leyes fueron extraídas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009:

- **Ley 300 de 1996: ley general de turismo:** Ley General de Turismo, que reconoce al turismo como una actividad prioritaria para el desarrollo económico del país y de sus regiones e identifica las modalidades de turismo relacionadas con el aprovechamiento del patrimonio cultural. La norma establece igualmente que a través del Plan Sectorial de Turismo se deben definir los elementos para que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en el ámbito cultural.
- **Ley 590 de 2000 y su reforma a través de la Ley 205 de 2004,** que dictan disposiciones para la promoción y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se establece su clasificación según sus activos y número de trabajadores, la cual regula las principales actuaciones de las empresas artesanales y turísticas.
- **Formulación de convenios regionales de competitividad turística de 2000,** herramienta de coordinación de acciones entre la nación y las diferentes entidades territoriales para superar obstáculos a la competitividad turística.
- **Creación programa caravanas turísticas de 2002,** programa de promoción del turismo interno, organizado por la DITUR, en el que se invita a los colombianos a viajar masivamente por las carreteras del país, lo anterior como parte del programa de Seguridad Democrática del Gobierno Nacional.
- **Documento Conpes 3397 de 2005,** que reconoce que turismo se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad colombiana y es una importante fuente de ingresos de las economías. El documento propone lineamientos para el desarrollo del sector especialmente en materia de recuperación y sostenibilidad del

patrimonio cultural y ambiental para la actividad, reconociendo a la cultura como un bien de consumo de primer orden que se constituye en un activo y un atractivo importante de nuestro país, el cual debe ser ofrecido con calidad a través del turismo.

- **Ley 1101 reforma a la ley 300 de Turismo de 2006:** por la cual se modifica la Ley General de Turismo, establece el impuesto con destino al turismo como inversión social; su recaudo y destinación a la promoción y competitividad del sector. Se destinan mayores recursos para el sector.

- **El documento Conpes 3484 de 2007,** Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, como un esfuerzo público-privado, a través del cual se promueven estrategias que impactan tanto al turismo como a la artesanía, dada su alta participación en el sector de las MIPYMES.

- **Plan Sectorial de Turismo 2008-2010.** Colombia, destino turístico de clase mundial, que tiene como objetivo, consolidar los procesos regionales de turismo de tal manera que se disponga de una oferta de productos y destinos altamente competitivos -de clase mundial- para los mercados nacionales e internacionales. Este Plan contempla como lineamiento específico la definición de políticas para los productos de turismo especializado, como es el caso del turismo cultural.

- **Política de Turismo Cultural,** Identidad y desarrollo competitivo del patrimonio, que traza unos lineamientos estratégicos para articular las iniciativas de los sectores turístico y cultural de manera sostenible, fortaleciendo la gestión y promoción turística cultural; así como la organización y mejora de la oferta, diseñando productos de turismo cultural atractivos y diferenciados, que sean el mejor vehículo de comunicación de la enorme riqueza cultural del país. Una de las estrategias que promueve esta política se enuncia como “Fortalecimiento de la cadena productiva artesanal en destinos turísticos culturales”.

- **Incentivos a la inversión extranjera,** otorgando importantes beneficios fiscales.

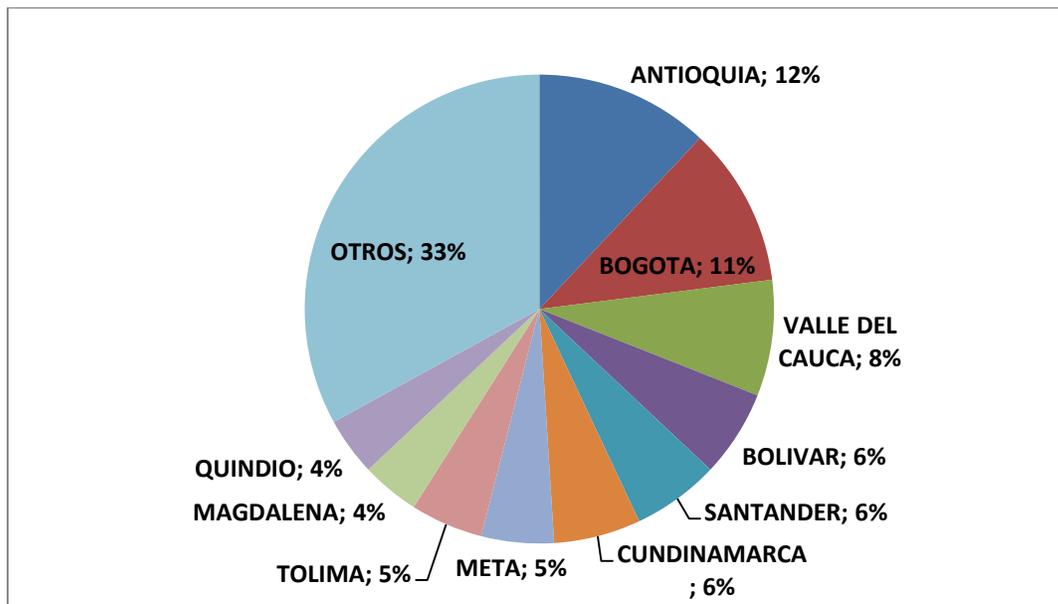
- **Expedición de normas técnicas sectoriales** que buscan establecer estándares de calidad en hoteles, agencias de viaje, guías, restaurantes, actividades de ecoturismo, etc.

4.4 El turismo y sus principales prestadores de servicio

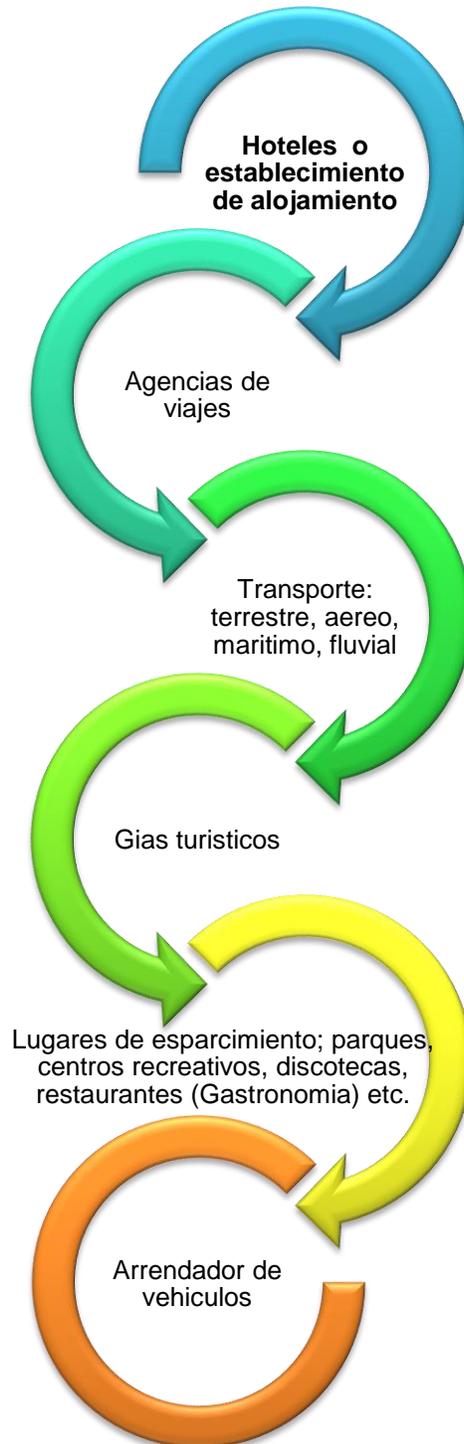
El turismo según la OMT (Organización Mundial del Turismo OMT) son “las actividades que realizan las personas durante sus viajes como; visitas a parques, restaurantes, centros recreativos y de esparcimientos, discoteca y bares, hoteles entre otros, estos viajes se realizan en estancias y lugares distintos al de su entorno natural por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

En la ilustración 8 se presentarán los principales prestadores de servicios turísticos, donde se encuentra los hoteles y establecimientos de alojamientos, este eslabón fue el que se eligió en esta investigación dado que estos son uno de los actores más representativos y visibles en el sector turístico en Antioquia.

Ilustración 7 Establecimientos de alojamiento a febrero de 2013 por Departamentos



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013.

Ilustración 8: Cadena de los actores prestadores de servicios turísticos.

Fuente: Elaboración propia

Por todo lo anterior en esta investigación se decide seleccionar a la capital de Antioquia; Medellín como alcance de la investigación principalmente por la viabilidad de la recolección de la información, por ser una ciudad con grandes posibilidades turísticas no solo por su diversidad de climas, cultura, naturaleza, paisajes y por ser una ciudad tan innovadora sino también porque ya identificó al turismo como un sector para desarrollo de la ciudad.

Para esta investigación se pretende identificar un sector donde la E.D fuera un factor fundamental y cual más que el sector servicios donde se está evaluando constantemente el personal, no solo por los directivos y compañeros sino también por los clientes, por tal razón el sector turístico es el sector seleccionado, además por ser uno de los clústeres más prometedores para Antioquia y una poderosa herramienta de transformación socio-económica mundial, dado a que promueve la creación de empleo, mejora la calidad de vida de la población, genera divisas y dinamiza la economía en general.

Dado a que los actores prestadores de servicios turísticos son bastante amplios se decide trabajar con el eslabón de hoteles principalmente con pequeños y medianos por ser uno de los actores más importantes del sector turístico y uno de los elementos más visibles para los visitantes y turistas.

En los siguientes capítulos se desarrollarán: el marco metodológico y el análisis de la información, donde se estudiarán cada uno de los hoteles entrevistados, en busca de identificar si en este subsector se presenta la relación de las teorías de la burocracia y de la agencia en el proceso de E.D, el cual es de gran trascendencia para los hoteles dado que el desempeño de los trabajadores es fundamental en el servicio.

5. Capítulo 5: Marco metodológico

Este capítulo tiene como finalidad presentar los rasgos básicos de la metodología adoptada y como esta es contextualizada en la investigación.

La metodología que enmarca esta investigación es cualitativa y se desarrollará desde una aproximación al estudio de casos múltiple, el cual fue considerado como el método más apropiado para el análisis de la información, dado que constituye un método de investigación para el análisis de la realidad social; de gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales y humanas y representa la forma más pertinente y natural de las investigaciones orientadas desde una perspectiva cualitativa (Latorre, Rincon, y Arnal, 1996).

A continuación se desarrollarán de manera detallada los componentes metodológicos de la investigación de la siguiente manera: el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra y los instrumentos utilizados, con el fin de darle cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de esta investigación, posteriormente se mostrarán los procedimientos aplicados para la obtención y análisis de la información encontrada y finalmente se expondrán los criterios de rigor utilizados en la investigación.

5.1 Tipo de investigación (cualitativo)

Las características de esta investigación responden a los de tipo descriptivo cualitativo que son los que se utilizan cuando el propósito del investigador es decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno y sus componentes buscando describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe 1986, en Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, 1991).

La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en su utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada (Ruíz, Olabuénaga , 1996, p.17).

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Martínez Carazo, 2006).

Las siguientes características expuestas por Ruíz, Olabuénaga, (1996) permitieron seleccionar el método cualitativo como el más apropiado para esta investigación, de las cuales según este autor será suficiente con que al menos una de ellas aparezca.

- Si el objetivo es la captación y reconstrucción de significado.
- Si la investigación utiliza primariamente el lenguaje de los conceptos más bien que el de los números, las narraciones y descripciones más bien que el de los algoritmos. Si su lenguaje es básicamente conceptual.
- Si se prefiere recoger información a través de entrevistas en profundidad más que a través de experimentos.
- Si su procedimiento es más inductivo que deductivo.
- Si la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora (Ruíz, Olabuénaga , 1996, p. 23).

La tecnología cualitativa implica un estilo de investigación social en el que se da una insistencia especial en la recogida esmerada de datos y observaciones lentas. El análisis cualitativo opera en dos dimensiones y de forma circular. No sólo se observan y graban los datos, sino que se entabla un diálogo permanente entre el observador y el observado, entre

inducción (datos) y deducción (hipótesis) al que acompaña una reflexión analítica permanente entre lo que se capta del exterior y lo que se busca cuando se vuelve de nuevo al campo de trabajo (Ruíz, Olabuénaga , 1996, p. 24).

Se expresarán algunos elementos relevantes que son comunes en los estudios cualitativos según Ruíz, (1996).como:

- El énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren.
- La primacía de los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas.
- La exploración del significado del actor.
- La predilección por la observación y la entrevista abierta como herramientas de exploración.
- Y el uso del lenguaje simbólico más bien que el de los signos numéricos.

Las características mencionadas anteriormente enmarcan esta investigación por lo cual se consideró la investigación cualitativa como el tipo de investigación más apropiado para este trabajo, además porque lo que busca esta investigación es la comprensión del proceso de E.D en algunos hoteles de la ciudad de Medellín e identificar la incidencia si la hay de la teoría de la burocracia y de la agencia en este proceso.

5.2 Diseño: Aproximación a un estudio de caso: En el subsector hotelero de la ciudad de Medellín

El diseño utilizado en esta investigación será una aproximación al estudio de casos múltiples. El estudio de casos es una de las diversas maneras de hacer investigaciones en ciencias sociales. Este diseño es usado en varias situaciones, incluyendo; los estudios organizacionales y de administración. Este tipo de diseño permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias (Yin, 1994).

En otros términos, se podría usar el método de estudio de caso porque se quieren cubrir las condiciones contextuales deliberadamente, creyendo que ello podría ser muy pertinente en el fenómeno de estudio. Para esta investigación el mismo estudio contiene más de un solo caso. Cuando esto ocurre, el estudio que se debe usar es un diseño de caso múltiple (Yin, 1994).

Esta investigación entonces no se dirigirá a un caso concreto, sino a un conjunto de casos particulares. No se trata del estudio de un colectivo, sino del estudio intensivo de varios casos, por esto se consideró el estudio de caso múltiple como la herramienta más idónea para desarrollar la comprensión del objeto de estudio, sus contextos, su particularidad y su complejidad.

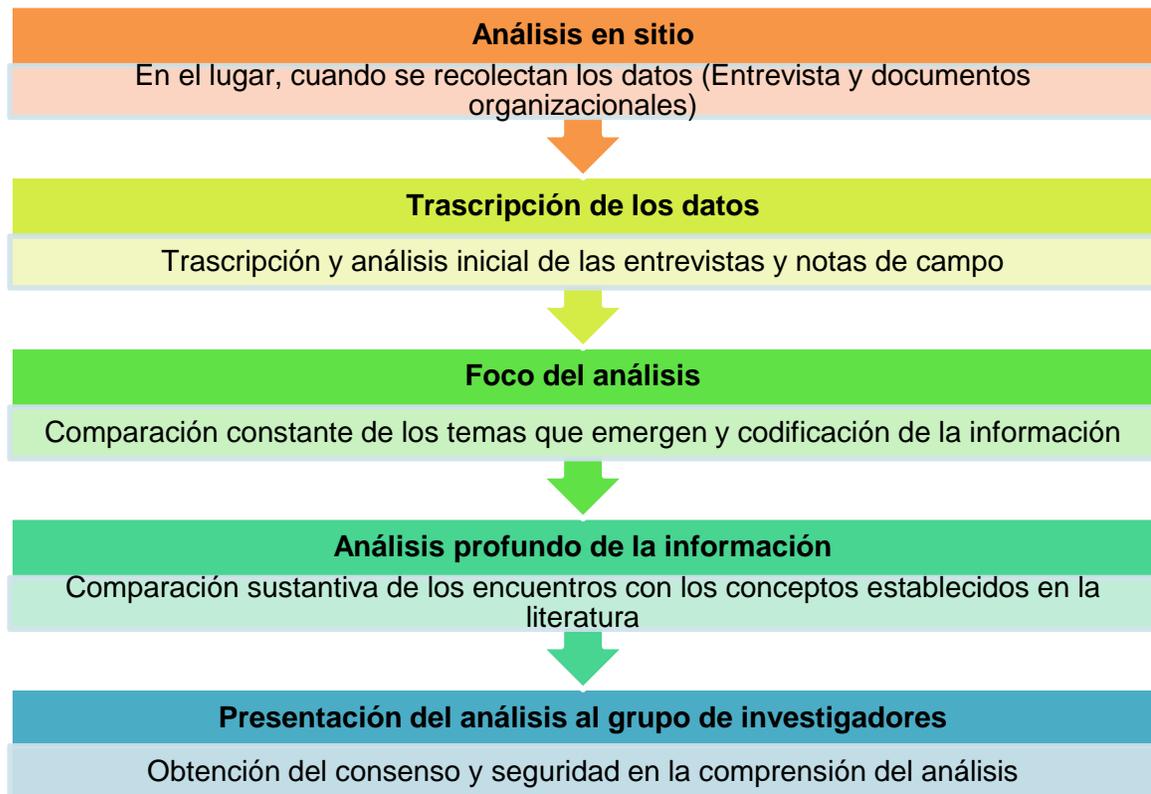
La estructura conceptual del estudio de caso múltiple pretende tanto mejorar la comprensión de la naturaleza de los casos que para esta investigación son cada uno de los hoteles entrevistados, como prestar atención a sus singularidades y complejidades. Así pues toda investigación requiere de una organización conceptual, de una estructura que guie la recolección de los datos y su análisis. A continuación se expondrán los componentes o proceso utilizado para el desarrollo de la investigación y análisis de la información.

5.2.1 Componentes del diseño de investigación

Análisis

El proceso de análisis de esta investigación estará basado en el artículo que plantea Martínez (2006) "El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica" la cual se apoya en autores representativos y recopila elementos de gran importancia que son válidos para el proceso de esta investigación.

Pese a que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma más correcta de realizar el análisis inductivo de datos cualitativos (Yin, 1994), para esta investigación se desarrollará el proceso de análisis como lo muestra la Ilustración 9.

Ilustración 9 El proceso de análisis de la información

Fuente: (Shaw, 1999).

Análisis en sitio

La primera fase del análisis inductivo ocurre mientras se recolecta la información, para lo cual es necesario gravar las entrevistas realizadas; es decir, las diferentes respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas mentales realizadas durante la entrevista. Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados (Martínez Carazo, 2006 pp187).

Transcripción de los datos

Inmediatamente, después de las entrevistas y de las observaciones se procede a la transcripción de los datos. En este caso es recomendable hacer una lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de que el investigador se familiarice con los datos (Easterby- Smith et al., 1991), e iniciar el

proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual conduce a la comprensión del problema de investigación (Martínez Carazo, 2006 pp188).

Foco del análisis

En esta etapa, el investigador se centra en las áreas de interés que conduzcan a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto (Martínez Carazo, 2006 pp188).

Análisis profundo de la información

Una vez desarrollada la etapa anterior se procede a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos) y los datos obtenidos, e intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización) (Martínez Carazo, 2006 pp18).

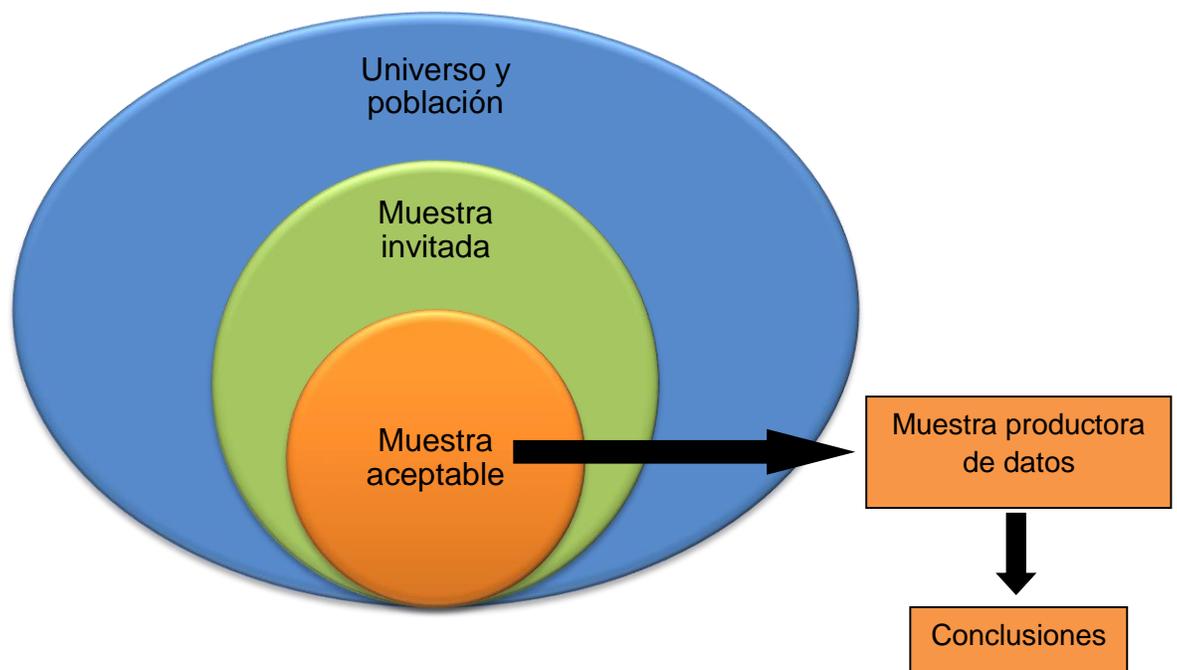
Presentación del análisis al grupo de investigadores

Esta etapa final envuelve la presentación de los encuentros que emergen desde el proceso descrito anteriormente, a cada uno de los participantes en la investigación (grupo de investigación y entrevistados), con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados u observados. Además, esta etapa permite formalizar un feedback y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario. Otro objetivo de esta discusión es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. Adicionalmente, esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de iniciar la recolección de la información, cual es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación (Martínez Carazo, 2006 pp189).

5.3 Población y muestra

La gran dificultad de acceder a todos los sujetos para recopilar los datos de una investigación, sobre todo en aquellas investigaciones que se desarrollan en el ámbito de las ciencias sociales, exige el empleo de procedimientos de muestreo que permitan recoger fracciones de todos los sujetos (Fox, 1981). Vea el siguiente grafico de muestreo para que se logre entender la manera en la cual se adquirió la muestra productora de datos:

Ilustración 10 Población y muestra



Fuente: (Fox, 1981) modificado por el autor.

De acuerdo con el gráfico del ciclo de muestreo, podemos definir el universo o población como todos los posibles sujetos de un cierto tipo o con determinadas características, a los que se les invita a participar en una determinada investigación (muestra invitada). No obstante, debemos tener presente que de éstos sólo algunos se mostrarán dispuestos a participar en el estudio en cuestión (muestra aceptable), constituyendo el grupo del que se extraerán los datos (muestra productora de datos) que servirán, según los objetivos que

se pretendan alcanzar con el estudio, para conocer mejor el universo o población de la que se ha extraído la muestra.

Buendía Eisman, (1999) Considera que estos dos conceptos (universo y población) pueden entenderse de forma independiente. El universo podría ser entendido como la serie real o hipotética de elementos que comparten unas características definidas relacionadas con el problema de investigación, mientras que la población, quedaría establecida como un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma referente para la selección de la muestra. Es el grupo al que se le intenta generalizar los resultados.

Siendo la población de estudio tan extensa para esta investigación, y dado el alcance de está, se decidió buscar alianzas o agrupaciones hoteleras en la ciudad de Medellín con el fin de encontrar una coordinación centralizada que permitiera tener un acceso más fácil a los hoteles y además un respaldo para que los administradores de estos sintieran más tranquilidad y logran compartir la información requerida. Se logró establecer contacto con una asociación y una alianza hotelera que son de gran representación en la ciudad de Medellín, La asociación hotelera y turística de Colombia, capítulo Antioquia (Cotelco) y la Alianza hotelera Laureles Estadio, a través de estas alianzas se logró contactar a los hoteles que son los casos de estudio para esta investigación.

Para el caso de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia Cotelco su Director Ejecutivo nos recomendó siete hoteles, los cuales cumplían con las características que se establecieron para la investigación, estas eran básicamente que tuvieran implementado el proceso de E.D y su tamaño; el cual se buscaba fuera entre pequeño y mediano. Finalmente de Cotelco se logró entrevistar a cuatro hoteles, dado que con los otros hoteles aunque se puso en contacto con ellos, se les comentó el objetivo de la investigación y se les hizo la invitación formal, dos de ellos nunca dieron respuesta a esta solicitud, y el otro manifiesta no tener bien estructurado el proceso de E.D.

Para la Alianza Laureles Estadio a la cual pertenecen doce hoteles se estableció contacto con la coordinadora de la alianza, la cual entregó la base de datos de los hoteles. Estos fueron contactados para identificar quienes tenían implementado el proceso de E.D y para ser invitados a participar en la investigación. De esta primera indagación resultaron seis hoteles que tenían implementado el proceso de E.D, de estos fueron entrevistados tres ya que uno de ellos ya había sido entrevistado porque pertenecía también a Cotelco y los otros dos hoteles no dieron respuesta a la solicitud. El resto de los hoteles pertenecientes

a esta alianza manifestó no tener implementado el proceso de E.D. En la tabla 5 se expone un resumen de cómo fue obtenida la muestra aceptante.²

Tabla 5 Muestra aceptante

Institución	Muestra invitada	Muestra que cumplía con las características de la investigación	Muestra aceptante
Cotelco	7 (Los recomendados por el director ejecutivo)	6	4
Alianza hotelera Laureles Estadio	12 (La totalidad de la alianza)	6	3
Independientes		1	1

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategias de recolección de información

Las estrategias de recolección de información utilizadas fueron las siguientes:

- Entrevistas en profundidad
- Documentos organizacionales

Entrevistas en profundidad: Se optó por la entrevista a profundidad como instrumento principal para la recolección de información, ya que se consideró el método más idóneo para poder conocer ampliamente el objeto de estudio dado a que solamente quienes están a cargo del proceso de E.D dentro del hotel y sus participantes son quienes tienen la información del mismo por lo cual se decide por la utilización de la entrevista como la estrategia más acertada. Las características de esta investigación no permitían la observación del proceso y la utilización del método de cuestionario, se consideró como

²El muestreo en esta investigación, no fue realizado a través de un diseño estadístico, dado a la complejidad para adquirir información de los diferentes hoteles de la ciudad de Medellín principalmente por su informalidad, por tanto se consideró relevante trabajar con asociaciones que permitirían un mayor acercamiento con el objeto de estudio.

una herramienta que otorga información limitada y que puede estar más ajustada a investigaciones de tipo cuantitativo.

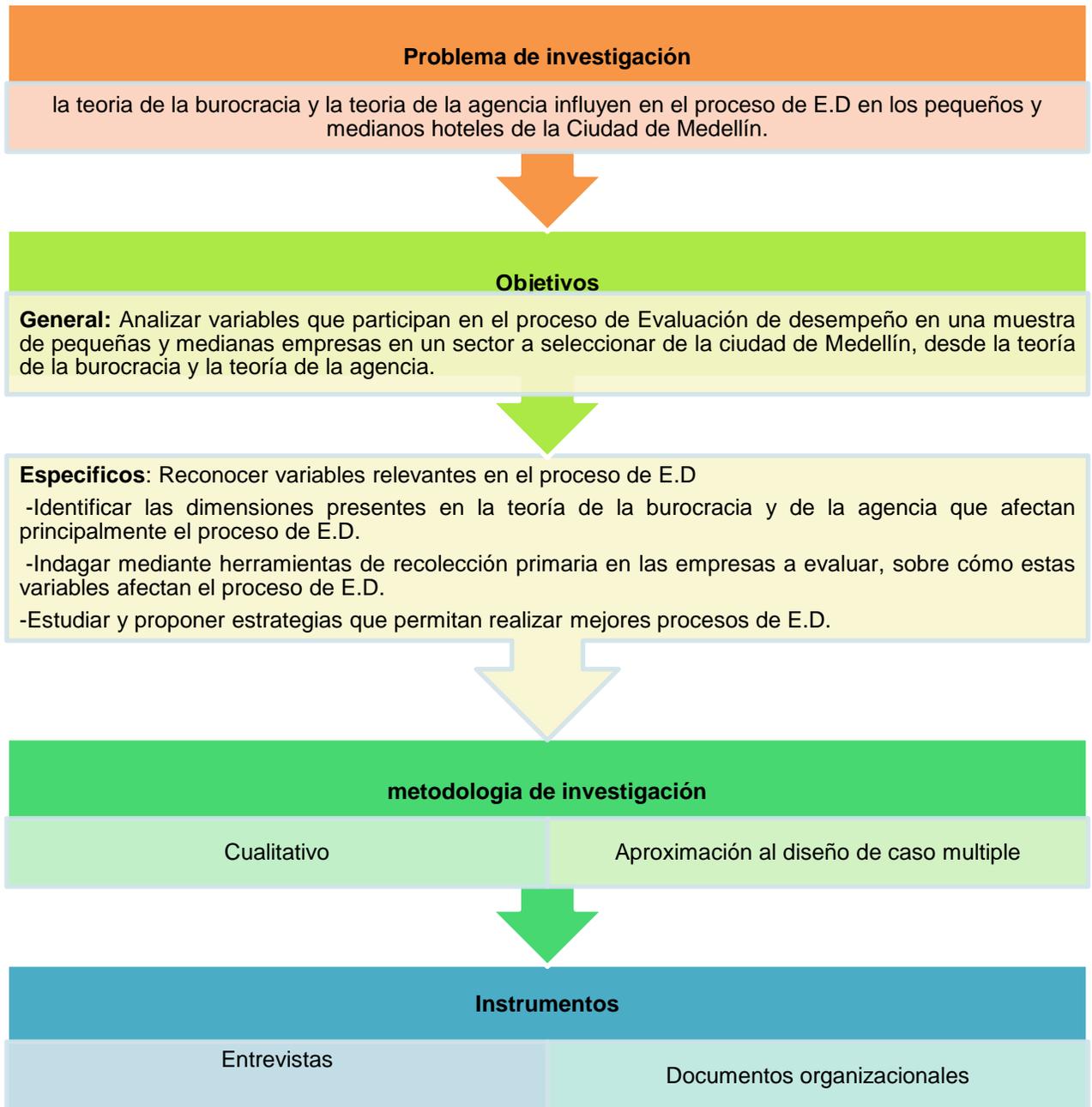
La entrevista en profundidad, es una conversación verbal que se establece entre un entrevistado y el entrevistador orientada a indagar en ciertas temáticas predefinidas (Sierra, 1998). La entrevista en profundidad tiende a desarrollar una temática entre el entrevistador y el entrevistado de forma más compleja y extensa, se espera que quien investiga logre capturar expresiones espontáneas del entrevistado y le otorgue tiempos y oportunidades de comunicar con comodidad sus ideas. En este sentido una entrevista que, aunque posee cierto grado de estructuración previo, se plantea de manera flexible y abierta para recoger el mayor número de expresiones, ideas o comentarios que fluyan espontáneamente de la conversación. Véase a continuación las ventajas de una entrevista a profundidad semiestructurada:

- El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas, adecuadas a quien responde.
- El entrevistador puede explorar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.
- Puede producir información sobre aspectos, que se minimizaron o en los que no se pensó que fueran importantes cuando se diseñó la entrevista.

Documentos organizacionales, en esta investigación se hablará de documentos organizacionales como los documentos que aportaron al proceso de recolección de información porque contenían información relevante para la investigación como: el proceso de E.D y organigramas, los cuales en algunos casos fueron compartidos por las personas entrevistadas y en otros simplemente se logró su observación, estos documentos permitieron comprender de una mejor manera el funcionamiento de los hoteles y sus características.

A continuación en la figura 16 se mostrará en resumen del diseño de la investigación utilizado partiendo del planeamiento del problema, los objetivos generales y específicos y la metodología e instrumentos utilizados en la investigación, para luego dar paso a los criterios de rigor utilizados en este trabajo.

Ilustración 11 Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

5.5 Criterios de rigor en la investigación cualitativa

A continuación se expondrán los criterios de rigor utilizados en la investigación los cuales soportan la veracidad de la información recolectada y analizada en la presente investigación. Estos criterios fueron tomados de Noreña, Moreno, Rojas, y Malpica (2012).

5.5.1 Credibilidad valor de la verdad - autenticidad

Este criterio permite evidenciar los fenómenos y las experiencias humanas, tal y como son percibidos por los sujetos. Se refiere a la aproximación que los resultados de una investigación deben tener en relación con el fenómeno observado, así el investigador evita realizar conjeturas *a priori sobre* la realidad estudiada. Este criterio se logra cuando los hallazgos son reconocidos como "reales" o "verdaderos" por las personas que participaron en el estudio, por aquellas que han servido como informantes clave, y por otros profesionales sensibles a la temática estudiada. Además, está determinado por la relevancia que tenga el estudio y los aportes que sus resultados generen en la consecución o comprobación de nuevas teorías (Noreña, et al, 2012).

- **Los resultados son reconocimientos “verdaderos” por los participantes:** Esta investigación busca ser compartida con los hoteles participantes en la investigación a través de un documento, que permita exponer los resultados de la investigación y además a la espera de sus comentarios para ser enriquecida.
- **Observación continua y prolongada del fenómeno:** debido a la dificultad para conseguir una cita con los hoteles participantes, dado a que en general la persona que nos podía otorgar información para la investigación eran los administradores, los cuales en su día a día se encuentran muy ocupados, solo se logró una entrevista con cada uno de los hoteles participantes, en la cual otorgaron información suficiente y además fue completada en algunos casos por documentos organizacionales que compartieron los entrevistados. Esta investigación tiene una particularidad y es que el proceso de E.D que es el objeto de estudio se desarrolla entre una y dos veces al año, en ninguno de los hoteles participantes se encontraban realizando el proceso en el momento en el que fueron contactados, lo cual no permitió una observación directa de su

desarrollo, solo se pudo conseguir información a través de las narraciones de los entrevistados.

- **Triangulación:** La triangulación en una investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, de investigadores y de métodos de investigación usualmente cualitativo y cuantitativo (Arias Valencia, 2000). *La triangulación de fuentes de datos* en esta investigación se hace presente la combinación de dos teorías ya que abordamos el proceso de E.D desde la teoría de la agencia y la teoría de la burocracia, aunque se podría decir que no son teorías o hipótesis rivales en este trabajo, si son dos perspectivas que nos permiten observar el proceso de distintos ángulos.

En la triangulación de fuentes de datos se utilizó como principal fuente la entrevista a la persona encargada del proceso de E.D en cada hotel, ya que era quien podía otorgar más información acerca del proceso, se hubiera podido incluir a los trabajadores quienes son parte activa del proceso de E.D, pero dado a sus funciones continuas y de difícil interrupción no fue posible, también se obtuvo información a través de algunos documentos organizacionales y algunas de reuniones con el director de la Asociación hotelera de Colombia Cotelco, quien nos otorgó información valiosa del subsector turístico en general.

Triangulación de métodos de investigación, en esta investigación solo se decidió utilizar el método cualitativo para el análisis de la información dado que la muestra es una muestra pequeña que para utilizar herramientas cuantitativas podría ser poco significativa, además de los costos que podría acarrear la adquisición de un software para el análisis de información cualitativa. Se consideró entonces el método cualitativo desde una aproximación a un estudio de casos múltiples era el método más apropiado para el análisis de la información obtenida en la investigación.

Finalmente *la triangulación de investigadores* no fue factible dadas las características de las tesis de maestría en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, la cual dispone que quien desarrolla la tesis siempre deberá ser quien opte al título de Magister, una opción pudo ser contratar otros

investigadores para dar apoyo en el desarrollo de la investigación, pero por efectos económicos no fue posible. Una triangulación evidente que se efectuará en el análisis de esta investigación será la que se realice entre hoteles (casos) enmarcándolos dentro de un gráfico que permitirá compararlos entre sí y abordar el proceso de E.D desde diferentes perspectivas.

5.5.2 Transferibilidad - aplicabilidad

La manera de lograr este criterio es a través de una descripción exhaustiva de las características del contexto en que se realiza la investigación y de los sujetos participantes. Dicha descripción servirá para realizar comparaciones y descubrir lo común y lo específico con otros estudios (Noreña, et al, 2012).

- **Descripción detallada del contexto y de los participantes:** Cada uno de los hoteles fue caracterizado de manera detallada, se expresó su tamaño, su antigüedad, asociación a la que pertenecía, quien fue la persona entrevistada y otros elementos que complementaron su representación. Se reservó alguna información dado a que se les garantizó a los hoteles confidencialidad de identidad y de alguna información.
- **Muestro teórico:** Los principales elementos abordados como sustento teórico son la E.D, la teoría de la burocracia, la teoría de la agencia y el subsector turístico, estos fueron ampliamente abordados en el marco teórico y además se relacionó y contrastó con la información obtenida de cada uno de los casos buscando la comparación y hallazgos de elementos relevantes en esta comparación.
- **Recogida exhaustiva de datos:** En el próximo capítulo se expone de manera detallada como fue la recolección de la información y cuál fue el proceso desarrollado, es importante resaltar que el instrumento utilizado para la recolección de la información durante la entrevista fue validado por expertos en las principales temáticas de esta investigación.

5.5.3 Consistencia - dependencia - replicabilidad

En la investigación cualitativa, por su complejidad, la estabilidad de los datos no está asegurada, como tampoco es posible la replicabilidad exacta de un estudio

realizado bajo este paradigma debido a la amplia diversidad de situaciones o realidades analizadas por el investigador (Noreña, et al, 2012).

- **Empleo de evaluador externo:** Podríamos considerar como evaluadores externos y conocedores del tema al director y codirectora de esta investigación, los cuales de manera continuada han aportado a la investigación desde sus revisiones críticas.
- **Descripción detallada del proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos:** En el capítulo análisis de la información se expone el proceso de recolección de información el cual no podría asegurar la replicabilidad exacta del estudio realizado, dadas las características de esta investigación, pero si se considera que sería un resultado aproximado. Las variaciones podrían presentarse inicialmente porque nuestro objeto de estudio es un proceso que, aunque, según la literatura poco ha evolucionado en el tiempo, si está sujeto al mejoramiento continuo, que en la actualidad están sometidas las organizaciones.

5.5.4 Confirmabilidad - reflexividad y neutralidad - objetividad

Denominada también neutralidad u objetividad, bajo este criterio los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes (Noreña, et al, 2012). Las entrevistas fueron transcritas de manera textual y comparadas con la literatura y el marco teórico inicialmente expuesto, en busca de sustentar el análisis de una manera objetiva.

5.5.5 Relevancia

La relevancia permite evaluar el logro de los objetivos planteados en el proyecto y da cuenta de si finalmente se obtuvo un mejor conocimiento del fenómeno o hubo alguna repercusión positiva en el contexto estudiando (Noreña, et al, 2012). Este ítem es abordado en las conclusiones donde se exponen los objetivos inicialmente planteados y se concluye partiendo del análisis realizado a la información obtenida durante el proceso de investigación en este apartado se logra evidenciar el cumplimiento de estos, y los aportes de esta investigación.

5.5.6 Adecuación teórica- epistemológica

El criterio de adecuación o concordancia teórico-epistemológica se debe tomar en cuenta desde el momento en que se decide trabajar con la metodología cualitativa. La coherencia epistemológica de una investigación cualitativa está determinada por la consistencia entre el problema o tema que se va a investigar y la teoría empleada para la comprensión del fenómeno (Noreña, et al, 2012). En esta investigación se parte desde la comprensión del proceso a estudiar, de cada una de las teorías abordadas y del sector donde se va a realizar el trabajo de campo, partiendo de esta sustentación teórica se comienza con el estudio de cada uno de los casos e inclusive en el análisis se encuentra la consistencia teriaca entre marco teórico propuesto en esta investigación y los resultados obtenidos.

Los dos últimos aspectos mencionados serán comprobados y desarrollados en el capítulo de análisis de la información en conclusiones y recomendaciones. A continuación en la ilustración 17 se presenta el resumen de los criterios de rigor utilizados en la investigación.

Tabla 6 Criterios de rigor en la investigación cualitativa

Criterios	Características de criterios	Procedimientos
Credibilidad Valor de la Verdad/ autenticidad	Aproximación de los resultados de una investigación frente al fenómeno observado	-Los resultados son reconocimientos "verdaderos" por los participantes -Observación continua y prolongada del fenómeno -Triangulación
Transferibilidad Aplicabilidad	Los resultados derivados de la investigación cualitativa no son generalizables si no transferibles	-Descripción detallada del contexto y de los participantes -Muestro teórico Recogida exhaustiva de datos
Consistencia Dependencia/ replicabilidad	La complejidad de la investigación cualitativa dificulta la estabilidad de los datos. Tampoco es posible la replicabilidad exacta del estudio	-Triangulación -Empleo de evaluador externo -Descripción detallada del proceso de recogida , análisis e interpretación de los datos - Reflexividad del investigador
Confirmabilidad o reflexividad Neutralidad/ objetividad	Los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes	Transcripciones textuales de las entrevistas -Contrastación de los resultados con la literatura existente -Revisión de hallazgos por otros investigaciones -Identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador
Relevancia	Permite evaluar el logro de los objetivos planteados saber si se obtuvo un mejor	-Configuración de nuevos planteamientos teóricos o conceptuales

	conocimiento del fenómeno de estudio	-Comprensión amplia del fenómeno\ -Correspondencia amplia del fenómeno -Correspondencia entre la justificación y los resultados obtenidos
Adecuación teórica-epistemológica	Correspondencia adecuada del problema por investigar y la teoría existente	-Contrastación de la pregunta con los métodos -Ajustes de diseño

Fuente: (Noreña, Moreno, Rojas, y Malpica, 2012)

Además de los criterios de rigor anteriormente expuestos en esta investigación se consideró relevante abordar algunos criterios éticos con el fin de generar en los participantes de esta investigación tranquilidad y confiabilidad en el uso de la información suministrada por ellos por tal razón se implementaron los siguientes criterios:

Tabla 7 Criterios éticos de la investigación cualitativa

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación
Manejo de riesgos	Ese requisito tiene relación con los principios de no maleficencia y beneficencia establecidos para hacer investigación con seres humanos
Observación participante	La incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interpretación establecida con los sujetos participantes del estudio.
Entrevistas	Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.
Grabaciones de audio y video	Deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

Fuente: (Noreña, Moreno, Rojas, y Malpica, 2012)

En busca de dar cumplimiento a criterios éticos para el desarrollo de la investigación, se tomaron las siguientes medidas apoyándose en los criterios que plantea Noreña et al, et al (2012): El consentimiento informado, confidencialidad, manejo de riesgos, observación participante, entrevistas y grabaciones de audio. El instrumento principal que permitió darle cumplimiento a estos aspectos fue la construcción de un consentimiento informado (Ver

anexo 1) a través del cual se le expone a los participantes en la investigación todas las condiciones y garantías de confidencialidad de la información suministrada, se les recordó que su participación era voluntaria, se les expuso el objetivo de la investigación, se garantizó que la información que se recogiera sería confidencial y sus respuestas a la entrevista serían codificadas usando una letra de identificación por lo tanto serían anónimas, también se les garantizo que la información recolectada no se usaría para ningún otro propósito fuera de esta investigación y se les manifestó que la entrevista sería grabará, con el fin de que el investigador lograra transcribir después las ideas que él hubiese expresado.

Se les manifiesta que si tienen alguna duda sobre la investigación, podría hacer preguntas en cualquier momento o comunicarse con el director o la institución para que sitiera total tranquilidad. Igualmente, que si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecían incómodas, estaba en el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Todos estos criterios éticos fueron desarrollados a cabalidad en la investigación.

A continuación se desarrollará el capítulo de análisis de la información en el cual se verá reflejado lo abordado en el presente capítulo, se ampliará inicialmente como fue realizado el análisis de información continuando con el análisis de cada uno de los casos y los principales hallazgos.

6. Capítulo 6: Análisis e interpretación de los casos

En este capítulo se mostrará el análisis del proceso de E.D en cada uno de los hoteles entrevistados y la relación encontrada de este proceso con las teorías de la burocracia y la teoría de la agencia.

Esta investigación está compuesta por 8 casos de estudio (cada caso es un hotel), los cuales fueron documentados a través de entrevistas y documentos organizacionales, de esta manera se logró conocerlos de modo particular y a profundidad, pero sin dejar de lado que lo que se pretende con esta investigación no es solo conocer cada caso de manera individual, sino también identificar las variables que intervienen en el proceso de E.D del subsector hotelero en la ciudad de Medellín desde la teoría de la burocracia y de la agencia.

Es de resaltar que el proceso de E.D resulta fundamental en las empresas prestadoras de servicios y en especial en el subsector hotelero, dado que el desempeño de los trabajadores se verá reflejado directamente en la atención al usuario sin posibilidad de corrección, por lo cual se hace importante que los hoteles además de entender la importancia de este proceso de E.D puedan mejorarlo y conocer algunas variables que intervienen en este proceso de manera negativa con el fin de controlarlas y si fuesen positivas con el fin de implementarlas para que cada vez sea más objetivo y provechoso este proceso.

6.1 Análisis en sitio

La técnica fundamental que se utilizó en esta investigación para la recolección de información de cada uno de los casos (hoteles) fue la entrevista a profundidad semiestructurada, esta herramienta fue revisada y validada por 3 expertos en los principales campos que se desarrollan en esta investigación, un experto en el subsector hotelero, en la E.D y en la teoría de la burocracia y la teoría de la agencia.

El contacto con los hoteles estudiados en la investigación, inicialmente se hizo a través del director de Cotelco, capítulo Antioquia y la coordinadora de la Alianza Hotelera Laureles Estadio, estos suministraron una base de datos con los contactos de sus hoteles aliados,

los cuales fueron llamados uno a uno con el fin de contarles acerca de la investigación, su objetivo, lograr su participación a través de una cita para entrevistarlos. Uno de los cuestionamientos iniciales durante la llamada a los hoteles era si estas tenían implementado el proceso de E.D, con el fin de que pudieran otorgar información acerca este proceso, este fue el filtro inicial que nos permitió llegar a los hoteles que participaron en la investigación. En el capítulo anterior expusimos como se obtuvo la muestra y cuantos fueron los hoteles aceptantes.

Las entrevistas fueron realizadas en cada uno de los hoteles a las personas que tenían conocimiento del desarrollo del proceso de E.D, por su experiencia en la realización del proceso nos otorgaron información más precisa y amplia de este, otros por no tener tanta experiencia otorgaron información más limitada. Algunos hoteles suministraron documentos organizacionales como el organigrama otros simplemente lo describieron de manera general y unos pocos permitieron la observación el documento que contenía el proceso de E.D, frente a la entrega de documentación los hoteles fueron reservados buscando conservar la confidencialidad de su información.

En resumen se contactó a cada hotel de manera telefónica, se acordó una cita con estos para realizar la entrevista, luego se realizaron las visitas y al comienzo de cada entrevista se hizo una presentación del investigador y de la investigación en general, colocando en contexto a la persona entrevistada, se continuaba con la lectura del consentimiento informado el cual exponía el objetivo, la confidencialidad de la información, se le informaba que la entrevista iba a ser grabada y además los contactos de la universidad, del director de tesis y la del investigador por si tenían alguna duda de la investigación podrían ratificarlo con la Universidad, luego de la lectura del consentimiento informado se hizo entrega al entrevistado de las preguntas (ver anexo 2) que iban a ser desarrollados para que lograra llevar el hilo de la entrevista, después de esto se procedió a la realización de la entrevista las cuales fueron grabadas para su posterior transcripción, de manera simultánea se tomaba nota de algunos aspectos relevantes que se observaban en el desarrollo de la entrevista, además se observaron en algunos casos documentos organizacionales como el organigrama o el proceso de E.D, en algunas ocasiones el investigador debía de contextualizar la pregunta a los entrevistados con el fin de obtener la respuesta a la pregunta que se estaba realizando. Finalizada la entrevista se firmó los consentimientos informados dejando copia al entrevistado.

6.2 Trasccripción de los datos

Las entrevistas fueron grabadas para ser transcritas y analizar de una manera detallada lo que expresaba cada uno de los entrevistados, esta información fue complementada además con los documentos entregados por algunos hoteles.

6.3 Surgimiento de las unidades de análisis

En la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más completa de estos, en resumen, se elimina información irrelevante.

La codificación tiene dos planos o niveles: en el primero, se codifican las unidades en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones. Para esta investigación inicialmente se agruparon por áreas temáticas luego se establecieron unas categorías, subcategorías y finalmente en algunos casos características. En la ilustración 19 se muestran la categorización utilizada en la investigación y para la realización del análisis de cada uno de los casos.

Tabla 8 Categorización Evaluación de Desempeño

Grupos	Categorías	Subcategorías	Característica
Evaluación de desempeño	Método	Tradicionales	Escalas gráficas
			Elección forzada
			Investigación de campo
			Incidentes críticos
		Modernos	Medición de productividad
			Por objetivos
	Herramientas	Difícil cuantificación	360
			Por competencias
		Difícil cualificación	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Categorización Teoría de la Burocracia

Grupos	Categorías	Subcategorías	Característica
Teoría de la burocracia	Estructura	Piramidal	Burocrática, funcional, centralizadora, rígida e inflexible.
		Matricial	Importancia en la departamentalización por

			productos o servicios o unidades estratégicas de negocios
		Equipos autónomos	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
	Toma de decisiones	Centralizada	El gerente siempre tendrá que dar la aprobación para cualquier tipo de decisión
		Descentralizada	Cada área o departamento puede tomar decisiones por lo menos con respecto a esa área
		Autónoma	A los trabajadores se les da autonomía en la toma de decisiones
		Mixta	Dependiendo de la decisión se podrán utilizar cualquiera de las anteriores.
	Centralización	Autoridad	Poder legitimo
		Poder	Imposición
		Dominación	Influenciar
	Formalización	Normas	
		Rutinas o Estandarización	
		Vigilancia y control	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Categorización Teoría de la Agencia

Grupos	Categorías	Subcategorías	Característica	
Teoría de la agencia	Costos de agencias	Racionalidad limitada		
		Dificultades en la especificación en la medida de desempeño		
		Información asimétrica		
		Niveles de riesgo		
		Conflicto de intereses		
	Barreras	Evaluador	Efecto halo	
			Error de lenidad	
			Error de severidad	
			Sesgo de tendencia central	
			Efectos de primacía y recencia	
			Efectos de contraste	
			Efecto de contagio	
			Error de semejanza	

		Trabajadores	Indiferencia
			Tensión
			ansiedad
			Entusiasmo
			Tranquilidad
			Disgusto

Fuente: Elaboración propia

6.4 Análisis profundo de la información

Una vez desarrollada la etapa anterior se procede a efectuar un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos) y los datos obtenidos, e intentar explicar por qué existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006).

A continuación se comenzará analizar cada caso con el fin de sacar conclusiones y establecer relaciones entre los casos de estudio y las categorías desarrolladas en el ítem anterior. Se presentara el análisis de las entrevistas sustentadas en la transcripción de estas y su grabación, de cada caso se expondrán sus principales características, como es desarrollado el proceso de E.D, las respuestas a las preguntas que fueron más relevantes para cada caso y al final de esto un cuadro resumen en el cual se expondrán las principales variables encontradas en cada hotel en relación con las categorías anteriormente planteadas.

ESTUDIO DE CASO 1: HOTEL A

Características del hotel:

Este hotel fue fundado en 1998, es decir que tiene 16 años de funcionamiento, está compuesto por 23 trabajadores vinculados directamente con el hotel lo que lo encasilla en una pequeña empresa.

La entrevista a este hotel fue realizada a la directora general la cual es la encargada de darle seguimiento a todos los procesos del hotel, la entrevista se le realiza a ella ya que no se tiene un área de gestión del talento humano si no que ella se encarga de los procesos de esta área incluyendo el de E.D. La persona entrevistada se mostró tranquila y otorgo toda la información necesaria para la entrevista, inclusive estuvo abierta a comentar las condiciones generales del hotel por su conocimiento en todas las áreas y procesos de este, por lo cual fue una entrevista muy enriquecedora y que otorga muchísima información. Este hotel es perteneciente a la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco).

ANÁLISIS ENTREVISTA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El hotel en la actualidad ha realizado el proceso de E.D de una manera formal solamente una vez, cuando se hace referencia a formal se hace alusión al proceso dando cumplimiento con todas las etapas que más adelante se mencionaran. De igual forma el proceso de E.D se sigue desarrollando no con la rigurosidad que se realizó la primera vez, pero si dando cumplimiento y siguiendo con los parámetros generales.

El proceso de E.D en el hotel A esta basado en tres componentes fundamentales: en lo **técnico (conocimiento)**, en el **comportamiento** y en **la actitud**, siendo estos dos últimos factores determinantes en el desempeño de los trabajadores; si alguna de estas dos áreas se encuentra mal se evaluará mal al empleado.

“Es la actitud que uno le pone frente a esas cosas, yo me fijo mucho en la actitud porque alguien muy bueno con un mal comportamiento o una actitud mala es malo, en este caso no va a ser bien evaluado.”

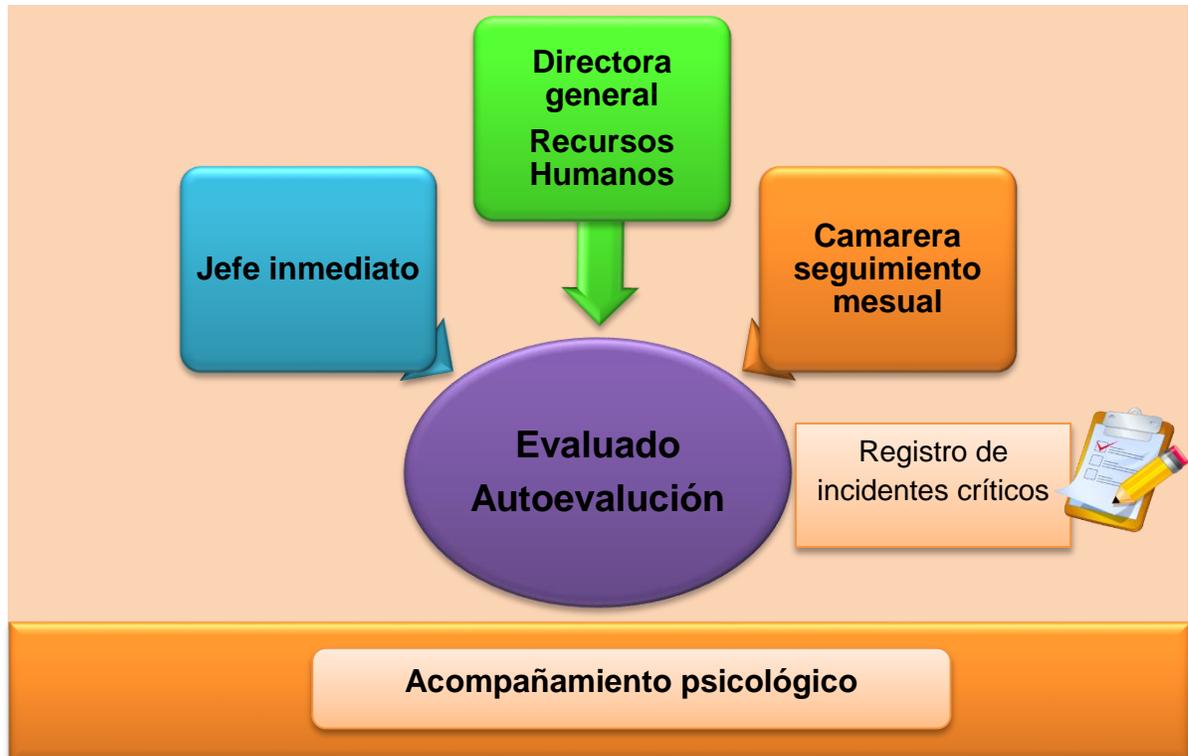
El proceso de E.D se realiza a través del acompañamiento de una persona externa (Psicóloga), con el fin de que se puedan identificar falencias en el desempeño dado aspectos psicológicos como: la familia, la orientación profesional o aspectos de la personalidad. El proceso de E.D dentro de este hotel está basado en un método de 360° dado que el trabajador es evaluado por el jefe inmediato la directora general y además aparece la autoevaluación.

“Por eso el formato que tenemos es más como... hay una casilla de autoevaluación (yo como me veo en ese punto), hay una casilla del jefe y hay una casilla del recursos humano, ósea hay tres evaluando”.

La evaluación 360° como ya lo habíamos mencionado en el capítulo de E.D busca que todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califiquen su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

“La psicóloga dirige el proceso de entrevista con el fin de hacer entender las dos posiciones las del empleado y el empleador desde cada una de las posiciones.”

Ilustración 12 Proceso de E.D en el hotel A



Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrán lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales (Chiavenato, 2009, p. 249).

El hotel A, al permitir que sus trabajadores expresen la percepción que tiene de su desempeño a través de la autoevaluación podrá reducir la subjetividad implícita del proceso, además de convertirse en un proceso más democrático e incluyente

“Hay una casilla de autoevaluación, yo como me veo en ese punto... pues es ver ¿Usted cómo se ve acá?, pues yo creo que cinco ¿Porque? por esto y esto y esto.”

“Se da la oportunidad que se escuchen las partes y que todos aporten desde el punto de vista de trabajo, la idea es mirar el punto medio y el punto de mejora, se escuchen, se vean y que los otros evaluadores puedan aportar desde diferentes punto de vista no de manera personal con el fin de mejoramiento del personal”

Evaluación por el gerente o para este caso jefe inmediato: En la mayor parte de las organizaciones el jefe inmediato tiene una responsabilidad por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

En esas organizaciones el propio jefe inmediato, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que en el caso del hotel A es la directora general, establecen los medios y los criterios para efectuar la evaluación. Dado que el jefe inmediato no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del *staff*, para instituir, dar

seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada jefe conserva su autoridad a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada jefe es el administrador real de su personal (Chiavenato, 2009, p 250)

En el caso del hotel A, el jefe inmediato aunque tiene la posibilidad de evaluar a sus trabajadores están acompañados directora general que juega el papel del área de recursos humanos, ejerciendo un papel de control y mediación entre las partes.

“El jefe inmediato sabe en todo momento que tiene que evaluarle a ellos, cierto, tiene que estar pendiente, son cosas muy básicas del trabajo y del comportamiento también y como es un seguimiento en todo momento tienen la capacidad de sentarse y mirarlo, yo también porque soy la encargada de todo el proceso y la psicóloga porque cumple su función de psicóloga, porque nosotros somos muy... de pronto los gestos, las palabras, las cosas que uno hace puede afectar de pronto, al otro que se le está hablando, entonces dirige (psicóloga) y hace entender las dos posiciones la del trabajador y sus obligaciones y deberes y la del empleador.”

A continuación miremos cada una de las etapas que se desarrollan en el proceso de E.D para el hotel A:

Etapas del proceso de E.D dentro del hotel A

- **Conformar un comité de evaluación:** La directora general manifestó que el comité en la actualidad no está definido pero que la primera vez que se comenzó con el proceso de E.D, participo en él, **la psicóloga** con la cual se buscaba dirigir bien la E.D y comunicarles por qué se evaluaban y que no estuvieran predispuestos. **El jefe inmediato** porque es el que tiene contacto directo con el empleado entonces deberá ayudar a no solo evaluar si no también a establecer parámetros de desempeño y **La directora general** porque es la encargada de recurso humano dentro del hotel.
- **Planteamiento de las necesidades:** En el hotel A se comenzó inicialmente con el proceso de E.D por el requisito para la certificación Iso 9000, pero se fueron

identificando la satisfacción de otras necesidades a media que se desarrollaba el proceso.

- Una necesidad que se tenía era de comunicación y dialogo acerca de cómo el trabajador percibe lo que hace y como lo perciben los demás y con el proceso de E.D el hotel ha logrado mejorar la comunicación logrando solucionar los problemas y darle un orden a la comunicación organizacional.
- Otro necesidad que se tenía y que con el proceso se está logrando cumplir es la de reconocer el buen desempeño para que se continúe por ese camino, sin dejar de pensar que aspectos por mejorar siempre van a existir
- **Selección de factores a evaluar:** Como ya se mencionó anteriormente los tres aspectos fundamentales a evaluar en el hotel son aspectos técnicos o de conocimiento, el comportamiento y la actitud.
- **Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento:** Su método está basado en el método 360° el cual dentro del hotel esta percibido de la siguiente manera; el método de evaluación 360° se desarrolla mediante una entrevista o reunión que consta de: la Auto evaluación, la evaluación del jefe inmediato y la evaluación del recurso humano es decir de la directora general.

Inicialmente se comienza con la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato, la situación que se presenta en estas dos evaluaciones es que las partes son extremistas por eso se da la oportunidad que se escuchen entre sí los puntos de vista del desempeño en el trabajo, con el fin de llegar a un común acuerdo e identificar aspectos a mejorar.

La presencia de la directora general y la psicóloga es con el fin de que no se desvíe el objetivo de la evaluación ya que entre el jefe inmediato y el evaluado pueden existir aspectos personales que lo afecten.

Algo importante que ha comenzado a implementar el hotel A son Evaluaciones mensuales a cargo de la ama de llaves, para no tener que esperar un año para tomar decisiones y poderles dar un correctivo inmediato, esta evaluación no se cuantifica solo se comunica al trabajador ya sea el aspecto negativo o positivo observado. Este proceso podemos relacionarlo con el método de incidentes críticos los cual permitirá identificar eventos

sobresalientes del empleado para que en caso que se deba corregir se haga inmediatamente.

“Evaluación Mensual, no es esperar un año para decir todas las cosas, si no que mensual se sienta venga usted si hizo esto bien o esta malo”... “Es más como resaltar dentro del mes esas cosas, va muy pegada de la E.D pero dentro de esta se puede hablar más rápido”.

El ama de llaves es la encargada de estar siempre pendiente del desempeño de los trabajadores especialmente en el comportamiento. De acá sale un informe y el empleado del mes con el fin de incentivar y corregir en el momento lo que esté pasando. Ayuda a generar conciencia de que es desempeñarse bien en todo momento y se va convirtiendo en una disciplina.

- **Entrenamiento de los evaluadores:** No se capacita a los evaluadores, porque los evaluadores conocen el cargo y saben que es lo que tienen que evaluar a su subordinado ya que la evaluación son elementos muy relacionados con el trabajo y el comportamiento. El jefe inmediato y la directora general tienen la oportunidad de observar todo el tiempo el desempeño de los trabajadores, la psicóloga dirige el proceso de entrevista de socialización con el fin de hacer entender las posiciones.
- **Comunicación y puesta en marcha del plan:** En el hotel A se comunica la puesta en marcha del proceso de E.D a todo el hotel.
- **Comunicación de resultados a los evaluados:** Dadas las características del proceso en el momento que se desarrolla el encuentro o entrevista de la evaluación se comunicando directamente los resultados.
- **Informe final:** En esta etapa se realiza el informe final con las acciones a tomar, de acuerdo a los resultados de cada trabajador.

Etapas críticas del proceso de E.D dentro del hotel A

En el hotel se tienen como etapa crítica del proceso de E.D la comunicación de los resultados desfavorables. El explicar por qué sacó una calificación desfavorable es difícil porque en algunas ocasiones aunque que se les explique a los trabajadores muchas veces el porqué de esa calificación, no comprenden y cuando ellos no entienden el porqué del resultado no cambian su desempeño, cuando no hay esa conciencia de por qué se les están exponiendo aspectos específicos a mejorar y no se genera esa conciencia, es muy difícil de hacer el cambio, por eso se tiene la ayuda de la psicóloga.

Hay aspectos a mejorar muy básicos que vienen desde la familia como la forma de vivir, de expresarse y de vestir, esos aspectos aunque son personales afectan el servicio a los clientes y lo importante en estos aspectos es hacerles entender que no es algo personal y que tampoco son críticas destructivas por el contrario constructivas y que aunque parezcan ser cosas personales afectan el servicio directamente.

La antigüedad es un elemento que agudiza el cambio de comportamientos, porque siempre lo han hecho así durante mucho tiempo y nunca les habían comunicado que no está bien, entonces la resistencia al cambio es mayor.

“El punto más difícil es cuando se califica, cuando la calificación de parte del empleador no es muy buena porque por más que se les explique muchas veces no entienden, cuando uno no entiende por qué, uno no cambia, cuando no hay esa conciencia de porque uno les está exponiendo algo específico para mejorar y no está en la conciencia, es muy difícil como de hacer el cambio, por eso es bueno la ayuda de la psicóloga, porque es un trabajo con ellos mensual, basado en esas cosas de lo que sale de ahí pero hay cosas muy muy básicas que uno como que no...pues y vienen desde la familia vienen desde donde se criaron la forma de vivir la forma de vestir la forma de todo y eso afecta, a mí me afecta servicio, cualquier cosas que ellos quieran cambiar físico en ellos me va afectar a mí el servicio.”

Un aspecto fundamental en el proceso de E.D es como los trabajadores y evaluadores perciben el proceso de E.D, en la entrevista se identifica que por lo menos la directora general, la psicóloga y algunos jefes inmediatos están comprometidos con el proceso. La

directora general manifiesta que en algunos evaluados aparecen comportamientos como indiferencia, tensión, ansiedad y disgusto dado a que algunos no saben que esperan de ellos, manifestándose negativos. Otros que si tienen claro lo que esperan de ellos y que ven la reunión de comunicación como un espacio adecuado para decir las cosas, muestran entusiasmo y tranquilidad.

En los evaluadores podría aparecer el abuso de la autoridad ya que convierten el proceso de E.D en algo personal y subjetivo por tal motivo no se deja solo a los evaluadores en este proceso buscando un equilibrio entre ambas partes.

“Los que saben a qué vienen y porque están en una empresa a la que le tienen q cumplir vienen tranquilos, los que no saben dónde están metidos y que es lo que esperan de ellos y ellos mismos que esperan, ni siquiera saben, se presentan todas esas cosas (tensión, ansiedad y disgusto) yo digo que uno como empleado y como empleador tiene que tener la conciencia de por esta acá”

“En evaluadores se mira es la parte del poder yo soy el que mando entonces yo lo vi así y así es, hay dos partes entonces por eso no lo dejo solo a los evaluadores, solo como al directo al directo no, porque yo sé que el manejo es personal y aquí lo último que yo quiero es que todo el mundo se siga enfrentando y antes estamos limando asperezas y ubicando a las personas en el lugar que tiene que estar”

Los errores y barreras más comunes que se presentan dentro el proceso de E.D en el hotel A son:

Errores del evaluador:

Las barreras que se presentan por parte del evaluador dentro del hotel son: Efecto halo y eco, Error de lenidad o indulgencia, Error de severidad, Sesgo de tendencia central, Efectos de primacía y recencia, Efectos de contraste, Efecto de contagio, Error de semejanza, aunque la directora general manifiesta que todos estos errores aparecen, siempre se está vigilante del proceso de E.D con el fin de corregirlo y mitigarlo.

Falta de apoyo de los evaluadores, como antes los evaluadores no tenían esta responsabilidad y podían ejercer el poder de manera arbitraria y ahora se tiene un control de la directora general y la psicóloga, de frente a quien tienen responsabilidad y derecho a dirigir, puede ser difícil para ellos adaptarse a esa nueva situación inclusive para los empleados el entender a quién deben obedecer.

“Aparecen todas, es que por eso es que yo meto porque yo no quiero que esto pase porque cada quien es muy bueno en sus cosas... Los evaluadores quieren ser muy protagonistas de un montón de cosas sin nada, sin tener nada en la mano, sin tener argumentos, solo es que yo soy el que mando, es que yo soy el que lo hago y yo lo quiero así.”

“Cuando son los permisivos cuando son que pesar cambiémosle el horario cambiémosle yo no sé qué, se vuelven ya como los papas, y esto no es la casa del papa esto es un empresa, usted es el responsable, entonces no puede ser permisivo pero tampoco puede ser el que está detrás de él cuándo es cae para echarlo al agua”

Barreras de la herramienta:

Difícil cuantificación de resultados, por ser el método de 360 ° donde intervienen tres evaluaciones la unificación de los resultados es la barrera que presenta la herramienta en el hotel A.

“Ese es más difícil, ese no he podido definir como hago el resultado, si vale el de él, sí vale el mío o vale el del jefe, no sé no tengo ni idea como son tres calificaciones no sé.”

Las acciones que se toman con los trabajadores después de conocer los resultados son:

Si obtiene un buen resultado: A través de la evaluación mensual se elige el mejor empleado del mes, hay reconocimiento monetario pero no en todas las ocasiones, con el fin de que no se convierta en una obligación.

“Con la evaluación mensual se da reconocimiento, por lo menos ese reconocimiento de ponerlo en una cartelera y decir usted fue el mejor, en algún momento se trataba como de darle como incentivo de plata y cositas pero para que esto funcione de verdad es mejor todavía no dar cosas tan monetarias, cosas representativas de pronto si se puede si no, porque entonces se vuelve todo como que rico soy el mejor empleado y no me dieron nada, pero es muy bueno está bien calificado, entonces es como cuando se puede muy bueno y cuando no también.”

Si se obtienen resultados desfavorables:

“Cuando son cosas de actitud, de parte técnica, desconocimiento operativo y hasta un poquito de cierta forma personal y emocional la idea es dirigírselo directamente con la psicóloga o capacitación.”

Principalmente los problemas de desempeño son de actitud más que de conocimiento ya que se los trabajadores tienen mucha experticia y conocimiento en sus funciones, además saben que es lo que tienen que hacer sin necesidad de ser supervisados lo que los posibilitan para ser muy buenos y aportar a la organización en su desarrollo, pero otros a pesar de que tengan todas esas competencias en ocasiones muestran desinterés por ser buenos trabajadores ya que los picos de mal desempeño no se dan por desconocimiento dado que ellos tienen todo para hacerlo muy bien.

En general se observa que el método y proceso seleccionado por el hotel para la E.D es adecuado, sin dejar de lado que aparecen factores que intervienen de una manera desfavorable en el proceso como: resistencia al cambio, falta de compromiso, falta de sentido de pertenencia, la cultura y sus relaciones personales, la antigüedad, la subjetividad, sesgos psicológicos de los evaluadores, falta de continuidad del proceso formal, los picos de desempeño, el clima organizacional desfavorable y la difícil cuantificación de los resultados. Todo esto trata de ser contrarrestado con el acompañamiento de la psicóloga y la directora general además con los espacios de socialización y comunicación que han permitido mejorar las relaciones de trabajo.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA BUROCRACIA

El hotel A, a pesar de que no presenta una estructura burocrática sino más bien una matricial y la toma de decisiones es principalmente descentralizada aunque las que representan una mayor cuantía si son sometidas a consentimiento de la junta directiva, se vislumbran algunas características de la teoría de la burocracia; la persona entrevistada del hotel A menciona la importancia de que los trabajadores establezcan un estándar de desempeño, dado que los picos de desempeño no permiten darles una calificación estandarizada, se comienza entonces a manifestar la teoría de la burocracia, bajo la premisa que no solo se busca una estandarización de procesos sino también del desempeño de los trabajadores, con esto lo que se evidencia es que se busca la regulación de los trabajadores, generando además las rutinas, características que estructuralmente se fomentan en un contexto de tareas repetitivas fuertemente normadas y orientadas en lo referido a los criterios de evaluación, mucho más a la función que al resultado (Petrella, 2007).

“Lo que yo les decía a ellos es que no hay un punto medio hay unos picos entonces un día es muy bueno mañana es muy malo mañana es regular hoy fue muy querido ayer amaneció de malgenio, entonces cuando ellos decían que queríamos estar más pendientes que solamente hablamos de lo malo que nunca escudamos como lo que proponen yo les decía es que cuando ustedes tengan una línea media de comportamiento y de desempeño en el trabajo cuando ustedes estén arriba, hagan algo distinto eso se va a notar más en este momento no se nota porque hoy le dio por darme una idea muy buena pero mañana no quiso mañana no quiso hacer algo que tenía que hacer”

Una deformación de la teoría de la burocracia que se hace presente en el hotel es la lentitud en el proceso de E.D el cual tardo aproximadamente 4 meses siendo tan solo 23 trabajadores, una de las explicaciones a la lentitud del proceso de E.D en el hotel A es que está basado en un método 360° el cual tarda aún más por tener un mayor número de evaluadores. Aunque se debe anotar que el proceso de E.D se acompaña de una evaluación mensual lo que permite tomar correctivos de una manera más rápida. El que el proceso de E.D tarde tanto debe ser una alerta para identificar que puede estar ocurriendo con este, también es debe anotar que la directora operativa está a cargo no solo de este

proceso si no de muchos otros lo que puede influir en la tardanza para la ejecución del proceso.

“La idea es una vez al año, por ahí 4 meses si porque es coger el tiempo de ellos y mientras que usted habla y explica su calificación y usted explica porque y en qué quedamos es larguita, teniendo en cuenta que se hace seguimiento en todo momento”

Se expone ahora un factor que incide directamente en el proceso de E.D y que está relacionado además con la teoría de la burocracia y es la antigüedad, esta aunque no genera un beneficio explícito dentro de la organización, durante la entrevista se evidencia que en ocasiones la antigüedad, principalmente en los evaluadores se manifiesta a través del poder que pueden ejercer los evaluadores, no solo por el hecho de ser evaluadores y jefes sino también por todo el tiempo que llevan dentro de hotel.

En ocasiones la antigüedad genera conflictos y un clima laboral desfavorable, dado a encuentros y roces negativos que pudieron tener los trabajadores en el pasado y que influye en el ambiente de trabajo actual, estos encuentros por la cantidad de tiempo que llevan dentro del hotel son mayores, estos factores influyen a la hora de evaluar a los trabajadores.

“Ya dentro de ese proceso hay unas cosas muy establecidas de que nos toca hacer como lo hacemos... pero todavía esa mentalidad frente al cambio frente a más orden no se asimilado mucho”

“Los evaluadores, son las cabezas más difíciles, de pronto por lo miso porque en algún momento nunca tuvieron una responsabilidad de alguna forma o siempre quisieron pero de la forma que ellos creían entonces tenían vos y voto diciéndole algo a la camarera, es que usted es el chef usted no le diga nada a la camarera, si le va a decir algo a la camarera dígale al encargado de la camarera, pero era como muy arbitrario, me pareció que es que tal cosa...”

La antigüedad, las pocas posibilidades de ascensos, los cargos fijos y la baja rotación permiten identificar como los trabajadores pueden comenzar a sentir que son indispensables para el hotel lo que refleja en algunos casos la falta de motivación para hacer las cosas bien y mejorar su desempeño, por esto se deberán desarrollar acciones

con las cuales los trabajadores se comiencen a sentir parte de la organización incrementado su sentido de pertenencia y que sientan que son importantes para el hotel pero no que son imprescindibles para este.

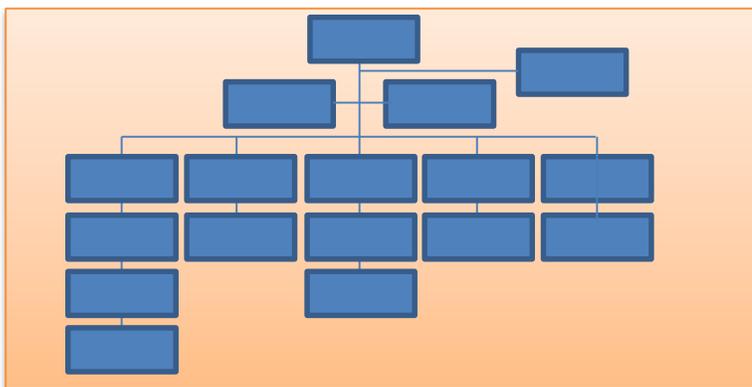
Posibilidades de ascenso, “No mucho porque somos muy pequeños y no tenemos tantos cargos”

Otro aspecto que influye en el clima organizacional es la comunicación. Dentro del hotel la comunicación ascendente y descendente no tiene limitaciones lo cual quiere decir que se puede presentar en cualquier momento, sin ningún tipo de barrera siendo este un aspecto muy positivo dentro de cualquier organización ya que permite la solución de problemas de una manera mucho más rápida, aunque la comunicación paralela (entre compañeros) parece ser que no se da con las personas directamente implicadas, lo que genera un clima laboral tenso. En muchas ocasiones los coordinadores escudan algunos trabajadores por esto se busca espacios de claridad para que no se generen comentarios y un mal ambiente laboral, pero siempre la directora busca la raíz de los comentarios e indisposición para que no trasciendan estos conflictos al cliente.

“Ellos no tienen problema entre ellos mismo tirarse duro y no decir nada, es que este no hizo, el no hizo, este no hizo nada y uno llama al otro: yo si hice, yo si estaba haciendo, pero entre ellos dos nunca se dicen nada”

A continuación se mostrara la forma de la estructura organizacional del hotel A sin cargos ni plazas con el fin de proteger la identidad del hotel.

Ilustración 13 Estructura organizacional del hotel A.



Fuente: Elaboración propia basado en información otorgada por el hotel A

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

Los objetivos de la E.D para el hotel A según la entrevista realizada son: motivar lo cual se hace a través de reconocimientos y en general con el otorgamiento de incentivos, también para evidenciar, buscando dar cumplimiento a un requisito para la norma en la cual están certificados, la norma Iso 9000 y finalmente para identificar las necesidades: de capacitación, de mejoramiento individual o grupal.

El comportamiento y compromiso de algunos evaluadores dentro del hotel A es muy claro ya que conocen y tienen muy claro el objetivo del proceso de E.D, valorar el desempeño de los trabajadores para que de acuerdo a su desempeño sea reconocido o mejorado, estos están interesados en comunicarse con sus trabajadores y en motivarlos.

Otros simplemente no quieren adquirir este compromiso y lo realizan simplemente por el cumplimiento formal de evaluar o por el cumplimiento de sus funciones y porque por el sistema de certificación hay que hacerlo aunque ni siquiera creen mucho en él, manifiesta la directora operativa. En estos últimos aparece la “compinchería” con algunos o la severidad con otros, no hay una comunicación directa con sus trabajadores siempre se hacen comentarios a terceros, sigue apareciendo la conveniencia personal. Aunque la directora siempre aparece buscando nivelar las cargas y ser más objetivo.

Dentro del hotel se evidencian dos situaciones que reflejan la teoría de la agencia recordemos que esta teoría es definida por Jensen y Meckling (1976 citado en Saam, 2007) como un contrato, en virtud del cual una o más personas (principal) contratan a otra persona (agente), para realizar algún servicio en su nombre que consiste en delegar algunas decisiones al agente. En el hotel podríamos ver por una parte los evaluadores como los agentes y la directora como el principal, la directora como principal aunque está presente en el proceso de E.D, delega en los evaluadores la responsabilidad de evaluar a los trabajadores. Además se podría tomar también a la directora como agente y a la junta directiva que en este caso que son los dueños el principal. En esta situación delegan en la directora operativa la responsabilidad de administrar el hotel dentro de estas responsabilidades está la de administrar el talento humano del hotel. Vemos entonces una teoría de la agencia en dos niveles.

Al delegar en los evaluadores la responsabilidad de evaluar el desempeño de los trabajadores pueden comenzar a primar intereses particulares o resultados que le den un beneficio individual al evaluador, distorsionando los resultados y el objetivo de la E.D.

“Entonces cuando le conviene enfrentar situaciones vienen y las dicen cuando no, no; es más a conveniencia personal entonces por ejemplo; había una que me pasa las horas extras, entonces llega y me las lleva y me dice es que él me dijo que se quedó haciendo esto y esto y esto, porque si eso ya se había hecho llega y me dice a no es que él dice yo no sé yo la paso así. Noooo, si usted es la primera que tiene que decir que no, es que él dice, yo no sé yo la paso, si usted no sabe que no es así diga que no es así de una vez y ya”

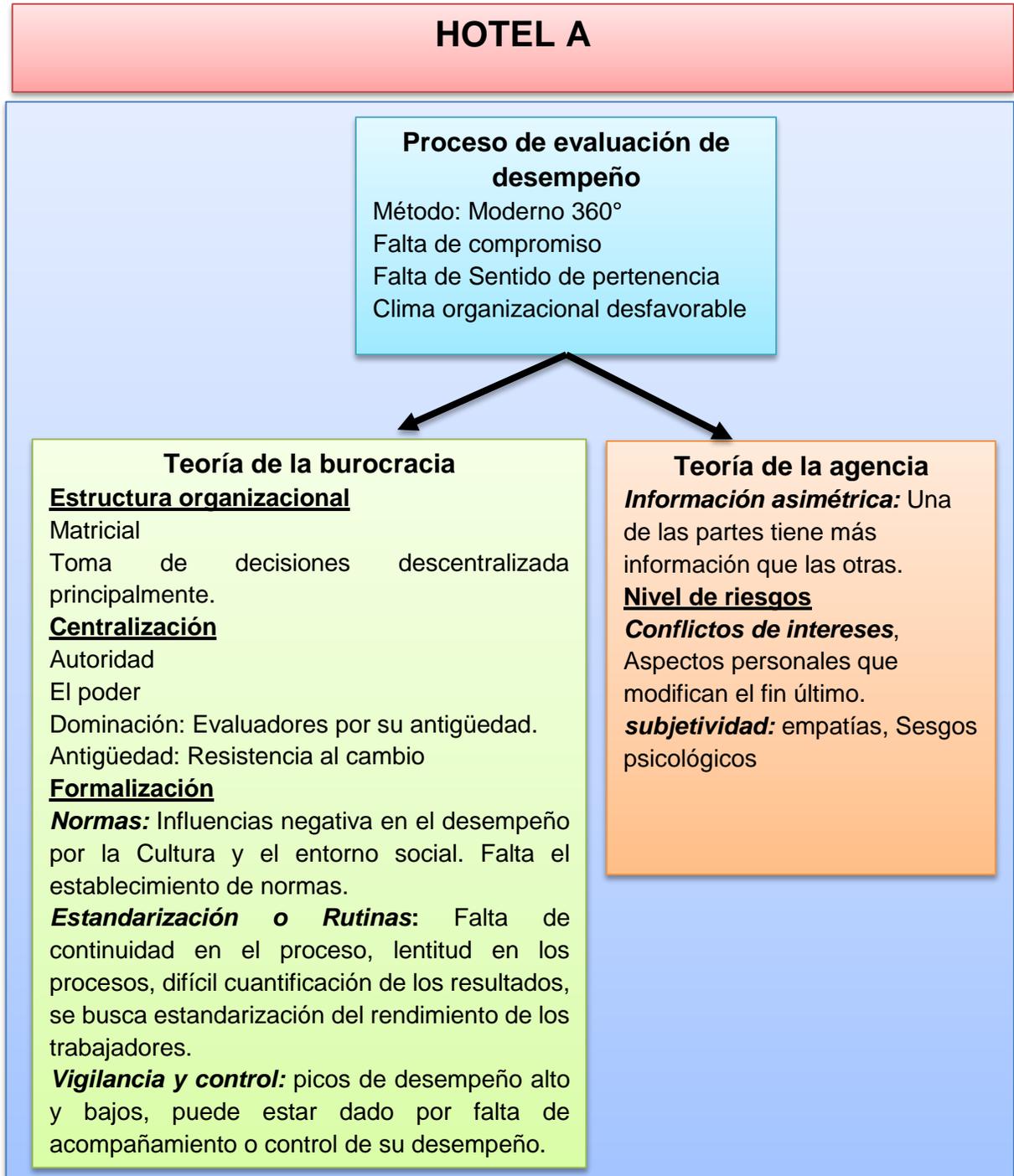
El poder que se ha evidenciado en el hotel A de cierta manera también influye en los resultados de la E.D, este está muy centralizado en la directora general ya que durante la entrevista se identifica que la gran mayoría de las decisiones tenían que ser aceptadas por ella y buscando tener el control en toda la toma de decisiones, lo que podría dar resultados equivocados por una lucha de autoridad entre los evaluadores y la directora operativa generando un desequilibrio en la evaluación ya que lo ideal es simplemente que la directora operativa ejerza un papel de control y acompañamiento.

Las empatías, la antigüedad y los sesgos psicológicos son algunos de los factores que aparecen dentro del hotel A y que también terminan modificando el fin último de la E.D dado a que una mala o buena calificación puede estar condicionada por estos factores. Las empatías por su parte como lo expresa la directora operativa se va a manifestar en el reconocimiento o castigo a alguien que no se lo merece simplemente por tener aspectos en común o en contra con su evaluador.

Otro factor que interviene en la variación del objetivo de la E.D dentro del hotel A es reconocer el buen desempeño ya que a los evaluadores no les gusta que algunos trabajadores sobresalgan, no les gusta que las personas estén mejorando, desean que todos mantengan el mismo nivel para no verse también en la obligación de mejorar su rendimiento o porque simplemente podría mostrar el mal desempeño de los demás, dado a que si se comienzan a reflejar resultados muy buenos en algunos trabajadores se tendera a establecer estándares de desempeño mucho más altos por parte del hotel.

A continuación se expone un cuadro resumen que evidencia las principales variables identificadas durante la entrevista

Ilustración 14 Cuadro resumen del hotel A



Fuente: Elaboración propia

ESTUDIO DE CASO 1: HOTEL B

Características del hotel: El hotel B está constituido desde el año 2003, es decir que lleva once años de funcionamiento, aunque vale la pena anotar que a partir del 2010 el hotel cambia de administración y comienza a pertenecer a la cadena solar hoteles & resorts la cual establece las políticas y procedimientos desde su área de calidad para todos los hoteles pertenecientes a la cadena.

La cadena solar hoteles & resorts tiene una gran trayectoria y presencia en siete ciudades de Colombia (Medellín, San Andrés, Bucaramanga, Providencia, Santa Marta y Valledupar) su matriz principal se encuentra centralizada en San Andrés, todos los hoteles pertenecientes a esta trabajan igual, siguiendo con las políticas de la matriz San Andrés, cada hotel es una unidad estratégica de negocio y todos funcionan de la misma manera con los mismos procesos y procedimientos lo único que varía es q las estrategias de mercadeo pueden ser diferentes y la toma de decisiones es independiente.

El hotel B es un hotel conformado por 20 trabajadores por lo cual se encasilla en una pequeña empresa, cuenta con 34 habitaciones y está destinado principalmente a viajeros de negocios y es un hotel 4 estrellas y su filosofía está basada principalmente en los valores humanos.

La entrevista en este hotel fue realizada al gerente operativo del hotel, el hotel pertenece a las dos alianzas participantes en la investigación (COTELCO y la Alianza Hotelera Laureles Estadio).

Un eslogan del hotel B es mano dura con guante blanco acompañando a nuestros colaboradores, buscando siempre la satisfacción del huésped.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El proceso de E.D en el hotel B es mixto basado en las características, en el comportamiento y en los resultados, está a cargo del gerente operativo pero bajo los lineamientos del área de calidad a nivel nacional.

“Nosotros lo hacemos mixto a si sea una empresa de servicios tiene la manera de evaluarse en toda la parte de las características, en el comportamiento y en los resultados, porque la persona normalmente tiene unas facilidades para desarrollar su trabajo entonces se le dan las herramientas para poder hacerlo y así poder medirlo en el tiempo, en la parte de los comportamientos es su entorno social en como también nosotros le llevamos un seguimiento a esas personas y en la parte de resultados es el conglomerado de lo que hace de acuerdo a sus comportamientos y a sus características en el trabajo.”

El proceso de E.D dentro del hotel B está basado en las relaciones personales y en la generación de confianza; principalmente entre el gerente operativo (evaluador) y el trabajador (evaluado) buscando conservar una buena comunicación y de esta manera un desempeño satisfactorio ya que los empleados se comprometen y adquieren sentido de pertenencia.

En la E.D en el hotel B se lleva un registro mes a mes de los comportamientos u observaciones del desempeño de los trabajadores con el fin de ir recopilando durante todo el año el desempeño de estos, trimestralmente se hace seguimiento por parte del área de recursos humanos de la cadena y finalmente cada año se le otorga una calificación definitiva al trabajador.

“Mensualmente también llevamos una base de datos de los comportamientos y acciones disciplinarias que se tomaron con los empleados durante ese mes con todos los empleados de la cadena”

Las etapas del proceso de E.D dentro del hotel B son:

- **Conformar un comité de evaluación.** En este caso se podría decir que existe un comité pero a nivel nacional ya que ellos son los que generan los protocolos y políticas de evaluación.
- **Planteamiento de las necesidades.** El primer objetivo es identificar las necesidades, luego de esos resultados los evidenciamos para poder tener control y de acuerdo a esa evidencia que se tiene se motiva.

- **Selección de factores a evaluar.** Como se mencionó anteriormente la evaluación esta basa en las características, en el comportamiento y en los resultados, según el gerente operativo las personas ya tienen unas características y comportamientos apropiados para el cargo pero se le deberán dar unas herramientas para que lo hagan de la mejor manera, los comportamientos están muy relacionados según el gerente operativo con su entorno social y en la parte de resultados está relacionado con lo que hace en el trabajo de acuerdo a sus comportamientos y a sus características.

- **Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento:** En el hotel se realiza una evaluación donde el jefe (director operativo) evalúa al trabajador ya que él es el que tiene contacto día a día con todos los trabajadores. Mensualmente se hace un seguimiento a los trabajadores de acontecimientos importantes para llevar un registro de desempeño, con lo cual el área de gestión humana hace seguimientos trimestrales y cada año se les otorga a los trabajadores una calificación general de rendimiento de todo el año.
Dado a los reportes que se llevan mensualmente por el hotel se podría encasillar el método utilizado por el hotel B en el método de incidentes críticos el cual se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. (Alles, 2002).
- **Incidente crítico:** suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. (Alles, 2002).

- **Entrenamiento de los evaluadores:** El área de calidad establece el procedimiento y lo autoriza, el gerente lo ejecuta y el departamento de recursos humanos le hace el seguimiento. Como los procesos están documentados el gerente operativo simplemente se basa en ellos para desarrollarlos.

- **Comunicación y puesta en marcha del plan:** a los trabajadores del hotel B no se les informa formalmente cuando comienza el proceso de E.D y su objetivo ya que

constantemente están siendo evaluados por lo cual indirectamente se dan cuenta en que consiste el proceso y cuál es su objetivo.

- **Comunicación de resultados a los evaluados.** Mensualmente se lleva una base de datos de los comportamientos y acciones que se llevaron a cabo con los empleados, además se lleva un registro en su hoja de vida para que estos conozcan cómo se están desempeñando.
- En el día a día, se tiene una comunicación directa con los trabajadores tratando de apoyarse y estar unidos en cuanto a la parte laboral, para hacer sentir al trabajador que están en un segundo hogar, además se realizan actividades de esparcimiento con el fin de generar un buen ambiente laboral para que haya un buen desempeño.
- **Informe final de evaluación:** Anualmente se lleva una calificación de 1 a 5 de cómo va el trabajador en su proceso de formación y tomar las medidas necesarias para su desarrollo.

Algunas de las medidas son un acompañamiento en capacitaciones, estas son principalmente enfocadas en los valores. Siempre se buscara el desarrollo de los trabajadores, nunca la primera opción será despedir a un trabajador, por el contrario, se busca llevarlo a su máximo nivel, si se puede se realiza rotación de cargos o de áreas durante un tiempo, para que desarrolle otras funciones y cambie su monotonía. A los trabajadores con buenos rendimientos se les dan incentivos económicos para al mejor desempeño.

Ilustración 15 Diagrama proceso de E.D del hotel B

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

Las etapas críticas o lo más difícil que se puede presentar en el proceso de E.D según el gerente operativo es ganarse al empleado, refiriéndose con esto, a que el trabajador logre tener confianza en su jefe o evaluador, ya que a través de la confianza se va a generar una buena comunicación basada en respeto, logrando disciplina y orden en el trabajador, para que este desarrolle de la mejor manera su cargo. El gerente operativo expresa que teniendo la confianza del trabajador el proceso se tendrá ganado.

“Lo más difícil es ganarse el empleado, eso es lo más difícil, después de que usted se gane la confianza de su empleado, y que usted pueda estar de un... usted puede tener una conversación más directa y poder escucharlo ya usted tiene el proceso ganado, porque el a usted lo va a escuchar con respeto, con disciplina, con orden y va a desarrollar mejor su cargo, listo! Entonces para mí eso es lo más complicado y lo importante que está dentro de ese proceso de formación de una persona dentro de la empresa. ”

Las barreras más comunes que se identificaron en el proceso de E.D dentro del hotel B fueron: por parte del evaluador el error de semejanza el cual tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él, el evaluador da un buen resultado de la E.D ya que se ve reflejado en el trabajador.

“Mira yo también hago los procesos de selección dentro de mi empresa y mi tendencia es buscar gente con la misma pro-actividad mía, cierto, que sean con la misma agilidad, con la misma eficiencia, busco eficiencia y eficacia,... eso es lo que busco entonces trato de que esa parte que estoy haciendo como evaluador se vaya mucho a eso de pronto puede tender a la parte del error de semejanza. ”

En cuanto a las barreras por parte de la herramienta la cuantificación y la cualificación de los resultados puede ser un aspecto a mejorar ya que el gerente operativo manifiesta importante el incluir aspectos de la vida personal que pueden influir en el desempeño y manifiesta la falta de un acompañamiento psicológico, dado a que el personal se caracteriza por pertenecer a niveles socioeconómicos bajos sufriendo algunos problemas socioculturales que pueden afectar su desempeño, adicional a esto los trabajadores no son personas que obtengan los mejores salarios para mejorar sus niveles de vida por lo cual se considera importante además del acompañamiento psicológico incentivar al empleado.

“En cuanto a la parte de herramienta la cuantificación y la cualificación yo creo que de pronto podemos fallar en que debemos incluir más aspectos de la vida personal”

“Ya que nuestros empleados y las personas que son de la operación en el turismo no son personas con los mejores salarios, normalmente son personas de estratos más bajos, son personas que han tenido más problemas socioculturales, y personales en su vida, con sus hijos, con sus familias, con sus viviendas, con sus salarios, parte económica”

ANÁLISIS TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La estructura organizacional del hotel B es una estructura horizontal, es decir matricial, todas las áreas se encuentran en un mismo nivel. Se puede ver la estructura organizacional del hotel B como una estructura organizacional pro procesos (proceso de entrada y de salida), donde los clientes pasan siempre por cada una de las áreas del hotel, esta

estructura se retroalimenta y mejora con las sugerencias de los clientes y con la comunicación entre las áreas.

“Es una estructura horizontal, todo va en línea, es un proceso de entrada y es un proceso de salida que se retroalimenta, cada departamento depende de cada departamento. En que vamos, vamos es en el proceso de venta, acompañamiento de un huésped, desde que llama hacer una reserva, entonces empieza a pasar por todos nuestros departamentos cada uno de estos departamentos tiene en su cargo un grupo de trabajo. ”

La estructura matricial se caracteriza por la toma de decisiones descentralizada, y aunque el hotel B tenga lineamientos desde el hotel matriz San Andrés cada departamento es independiente y puede tomar decisiones de manera autónoma; cada área tiene su grupo de trabajo y del cual obtiene ideas, las cuales son analizadas encontrando si son viables.

“Obviamente tiene que haber una persona que tome las decisiones pero las decisiones administrativas y que no llevan a los resultados de la empresa, pero dentro de su estructura cada área en su departamento puede tomar sus decisiones y es autónoma de tomarlas siempre y cuando también lo esté comunicando o halla una retroalimentación de la comunicación.”

“Obviamente por nosotros ser una cadena tenemos que tener procedimientos y todo tiene que estar escrito entonces no podemos tomar una acción sin que nos la apruebe el departamento, cierto entonces tratamos de que todo funcione en compañía pero nos tenemos que regir a un departamento de calidad porque lo estándares de nuestra compañía nos permite hablarlo y ejecutarlo cierto. ”

La proceso de selección dentro del hotel B es un elemento que prima en el desempeño de los trabajadores, dado que si selecciona a los candidatos con los conocimientos, experiencia, competencias y actitudes adecuadas para el cargo se lograra que el desempeño sea más cercano a lo deseado, en el hotel B la selección se realiza a través de una entrevista directa por el gerente operativo que es el encargado de elegir al candidato, aunque vale la pena anotar que después del cambio de administración el personal en su gran mayoría ha permanecido estable. La falta de acompañamiento de una psicóloga para el proceso de selección podría ser una debilidad de este proceso dado que

con una entrevista no se alcanzan a percibir todas las características que se deben tener en cuenta para seleccionar a un candidato. Aun dado lo anterior el gerente operativo manifiesta que casi siempre sus trabajadores superan las expectativas de desempeño.

La comunicación en el hotel B es una comunicación directa y lo que se evidencia durante toda la entrevista con el gerente operativo, es que la comunicación es un elemento fundamental para la generación de confianza, que viene siendo una de las estrategias fundamentales del hotel B en busca de generar un buen clima laboral, buenas relaciones de trabajo y cooperación. Aunque la comunicación dentro del hotel B es directa se establecen reuniones con el equipo de trabajo de lo cual se realiza un acta con el fin de que la información quede evidenciada y se tomen decisiones con respecto a esta.

El gerente operativo que es el encargado de evaluar al personal tiene total compromiso con el proceso y además muy clara la razón por la cual desarrollar el proceso de E.D dentro del hotel, esta razón es valorar el desempeño de los trabajadores para que de acuerdo a su función sea reconocido o mejorado. Frente a este proceso los trabajadores y el evaluador mantienen total tranquilidad porque el objetivo de este proceso no es el despedir a los trabajadores si no por el contrario formarlos y desarrollarlos en aspectos a mejorar, y recompensarlos cuando se hagan merecedores a esto con el fin de llevarlos a su máximo nivel, estas recompensas están dadas en incentivos económicos y en hacerlos sentir una parte importante del hotel. Los ascensos que vienen siendo un incentivo importante, dentro del hotel se hace difícil y lento por la estructura organizacional que se maneja y la baja rotación.

Es importante reconocer que el hotel B intenta mantener motivados a los empleados por medio de incentivos económicos como: el apoyo en la matrícula de los hijos de los trabajadores que se encuentran estudiando, la celebración de fechas importantes como: cumpleaños, el día del padre y de la madre, amor y amistad, además en vacaciones se pueden ir a cualquiera de los hoteles de la cadena y en fin de año se realiza una fiesta de integración y además hay una bonificación económica, y aunque a estos incentivos se hacen merecedores todos los trabajadores y el resultado de la E.D no sea el hecho para que sean otorgados, generar sentido de pertenencia y hacerlos parte como de una familia si incide el desempeño de los trabajadores.

Se evidencia entonces que los principios de la teoría de la burocracia en su gran mayoría no se hacen visibles dentro del hotel B, solamente podría presentarse elementos como la rigurosidad en los procesos y la estandarización de todos los procesos dado a que deben tener procedimientos para cualquier acción que quieran tomar, ya sea con un empleado con un cliente o un proceso interno o externo; otro aspecto es la impersonalidad que se puede dar porque la matriz principal establece los procesos y políticas para el desarrollo de los procesos en toda la cadena, existiendo una falta de adecuación de los procesos a los empleados de cada uno de los hoteles generando impersonalidad en estos y además en la comunicación entre empleados dentro de la cadena.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

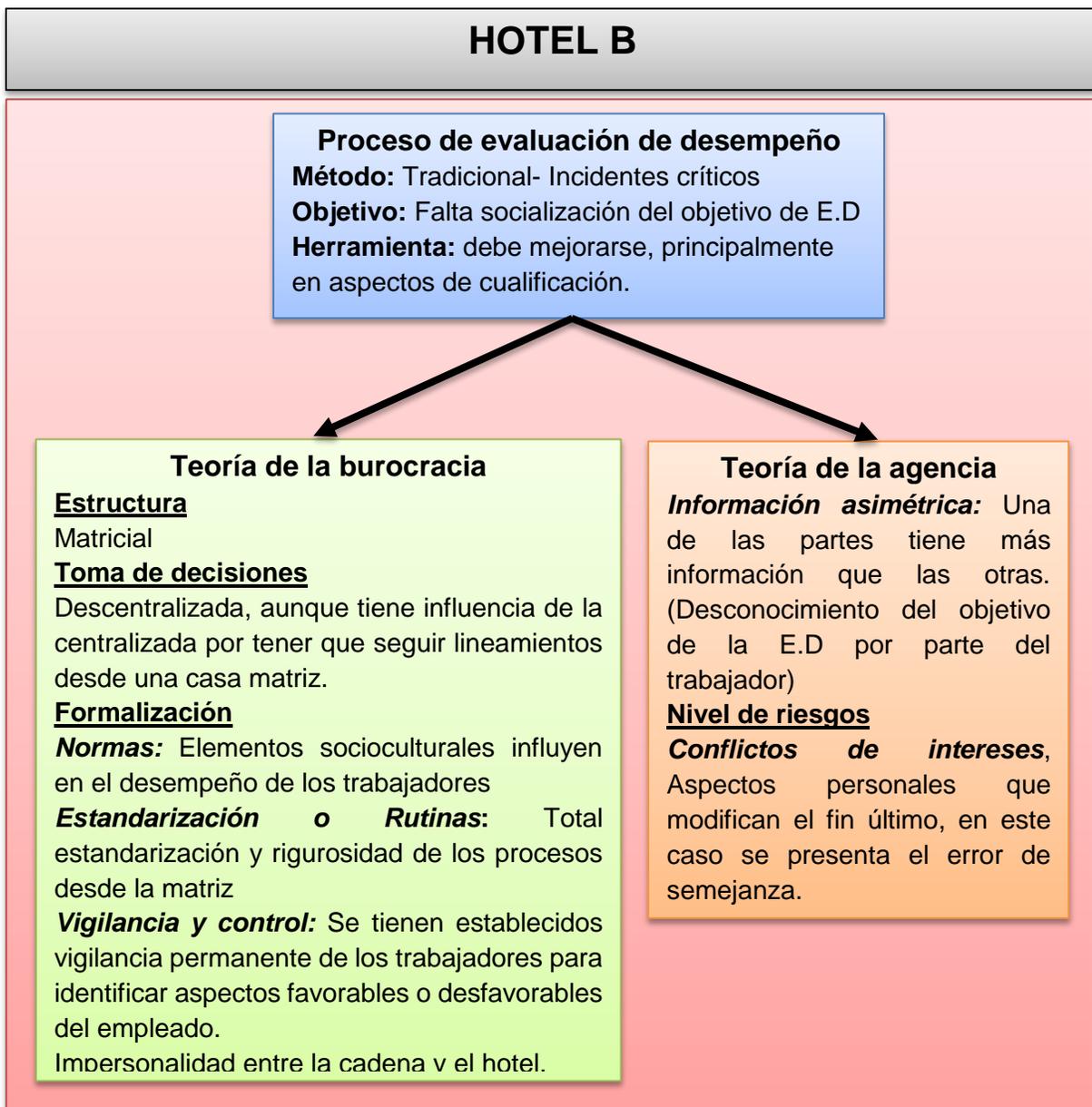
El proceso de E.D dentro del hotel B tiene como primer objetivo identificar a partir de los resultados las necesidades de formación y además evidenciar los procesos y tomas de decisiones con fines de la certificación NTSH006, que es la norma técnica sectorial para la hotelería en la cual están certificados catalogándose como hotel cuatro estrellas.

El director operativo expone que el objetivo del proceso de E.D no se da a conocer a los evaluados ya que ellos indirectamente se dan cuenta del objetivo, a pesar de esto el director operativo manifiesta que el objetivo inicialmente planteado se cumple. Pero de igual forma sigue resultando desfavorable la no comunicación del objetivo a los trabajadores dado que ellos son una parte importante para lograrlo.

Aspectos que se identifican que pueden modificar el fin último del proceso fueron las empatías que vienen estando muy relacionadas con un sesgo psicológico que se identificó en el análisis de la E.D y es el error de semejanza, las empatías según el director operativo pueden aparecer porque los trabajadores cumplen adecuadamente con su trabajo lo que genera una empatía entre el evaluado y el evaluador, pero de igual forma estos aspectos podrían perjudicar la objetividad de la evaluación dado a que si por algún periodo el trabajador que venía desempeñándose bien y que por consiguiente logro generar una empatía con el evaluador va a ser un trabajador que en el periodo que no logre un rendimiento satisfactorio pueda generar una buena calificación sin merecerlo.

El monitoreo que se genera dentro del hotel B al proceso de E.D y que de alguna manera podría establecer un control sobre los aspectos anteriormente mencionados se realiza a través de la cadena solar hoteles & resorts la cual realiza un seguimiento a la formación y a los resultados pero no a elementos como las empatías, subjetividad y errores de semejanza estos aspectos la cadena no los alcanzan a percibir e identificar, lo que podría generar desvíos en el objetivo del proceso.

Ilustración 16 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel B



Fuente: Elaboración propia

ESTUDIO DE CASO 3: HOTEL C

Características del hotel: El hotel C está constituido desde el año 1965, es decir que al presente año tiene cuarenta y nueve años de funcionamiento, es un hotel con mucha trayectoria y tradición, cuenta con 108 habitaciones y 70 trabajadores, por esta última característica se encasilla en una mediana empresa.

El contacto con este hotel C se realizó de manera independiente, es decir que en la actualidad no pertenece a ninguna alianza. La entrevista fue realizada a la Directora Relaciones Laborales del hotel.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El proceso de E.D en el hotel C es mixto basado en las características personales de los trabajadores y en el cumplimiento de los perfiles de acuerdo a cada cargo. Este proceso en el hotel C comienza con la selección de factores a evaluar que como se mencionó anteriormente están basados principalmente en el perfil de cada cargo, se continúa con la selección del método de evaluación y preparación del procedimiento, el método que se utiliza en el hotel C está basado principalmente en las características de los trabajadores; recordemos que estos métodos según Alles (2007) están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, o liderazgo, que cada compañía considera importantes para el presente o para el futuro, estos métodos son sencillos y fáciles de administrar.

De los métodos basados en características el que más se acerca al del hotel C es el método de escalas gráficas de calificación, el cual se basa en que cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características, para este hotel solamente el jefe inmediato es quien emite esta calificación.

Después de tener seleccionado el método se continúa con el entrenamiento de los evaluadores que básicamente busca que estos comprendan el manejo de la herramienta de evaluación.

La puesta en marcha comienza con la comunicación a todo el hotel de que se va a comenzar con la implementación del proceso de E.D, finalmente se tabula la información obtenida con las evaluaciones, y se obtiene la calificación de cada empleado la cual se retroalimenta con cada uno de los evaluados para obtener planes de mejora.

Vale la pena anotar que en el hotel C no se realizan dos etapas que son importantes para el proceso de E.D las cuales son: primero la conformación de un comité de evaluación lo cual permite que los distintos actores de este proceso aporten a la formulación de objetivos, estrategias y además validación del instrumento, lo cual es importante abordar desde distintas perspectivas para obtener una herramienta basada en las necesidades de la organización. La otra etapa que no se desarrolla en el hotel C, es el establecimiento de necesidades, esta etapa es la que permite identificar que necesidades se van a satisfacer con el desarrollo de este proceso, estas se establecen con el fin de que al final del proceso de ED se identifique la satisfacción de esas necesidades planteadas, algunas de estas necesidades pueden ser necesidades de capacitación, de entrenamiento, falta de motivación y compromiso, establecimientos de recompensas o desarrollo de carreras, conflictos laborales etc...

La etapa que más se dificulta dentro del hotel C nos expresa la directora de relaciones laborales que está relacionada con el entrenamiento de los evaluadores dado que a pesar que se prepara al evaluador, estos pierden objetividad en el proceso, hace falta que sean más objetivos a la hora de establecer los aspectos por mejorar. Dentro del hotel C se tienen evaluadores para cada una de sus áreas, en total son siete pero dos de ellos muestran indiferencia frente al proceso, con frecuencia también se evidencia en los evaluadores tensión, ansiedad y en algunos tranquilidad.

“De pronto dentro de la evaluación faltaría como pensaría yo que más objetividad por parte del evaluador que no involucre aspectos personales dentro de la evaluación. ”

Por parte de los evaluados se presenta en algunos casos tensión, ansiedad y en una gran mayoría indiferencia y tranquilidad.

Las barreras más comunes que se identifican en el proceso de E.D dentro del hotel C son: por parte de los evaluadores el **efecto halo y eco**; el efecto halo genera que el evaluador califica de manera parecida en todas las dimensiones de rendimiento en función de la dimensión que el evaluador perciba más importante en el empleado o una mala calificación en una dimensión particular influye indebidamente en las demás. *“Si, de hecho por ese que de pronto lo cataloga uno que faltaba como más objetividad, pudiera entenderse falta de objetividad”*

El Error de lenidad o indulgencia, Los evaluadores para evitar posibles conflictos con los empleados califican por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente. *“ Colocar planes de mejora y comprometerse de pronto en tener que trabajar un poquito más por poner planes de mejora. ”*

El Sesgo de tendencia central el evaluador siempre tendrá una tendencia a clasificar a todos los trabajadores entorno al promedio. *“ No toma posición, no se comprometen a nada”*

Los siguientes sesgos son otras barreras que según la persona entrevistada podría presentarse en el hotel C, **Los Efectos de primacía y recencia** los evaluadores se remitirán a la primera información que reciban y evaluarán al empleado apoyados en ese juicio inicial. **El Efectos de contraste** Este efecto se presenta cuando el desempeño de un trabajador influye en la calificación de otro dado que el evaluador compara a los empleados lo cual podría generar valoraciones poco objetivas y **El Error de semejanza** Tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él, el evaluador de un buen resultado de la E.D ya que se ve reflejado en este.

En el hotel C no se presentan barreras para el proceso de E.D por parte de la organización dado a que hay un gran apoyo y compromiso desde la alta dirección, la falta de apoyo se da principalmente por parte de los evaluadores y evaluados que están renuentes a la evaluación.

Por otro lado en el hotel C se presentan algunas barreras en la herramienta, expresado por la directora de relaciones laborales así: *“La herramienta esta por mejorar...es un formato muy plano que no permite dentro de la calificación, como mirar realmente si dentro*

de los comportamientos que tiene el trabajador si si está apuntando a mejorar ese perfil, o como a partir de eso poner planes de mejora, es muy plana, no permite interacción. ”

Lo anteriormente expuesto se muestra como la difícil cualificación de resultados del proceso de E.D en el hotel C, no se tienen acciones a seguir después de la obtención de la calificación, la directora de relaciones laborales considera que falta darle más importancia a la herramienta para que a partir de los resultados se pueda fortalecer debilidades de los trabajadores y establecer planes de capacitación, en la actualidad se tienen resultados pero no se tiene un paso a seguir.

Ilustración 17 Diagrama proceso E.D del hotel C



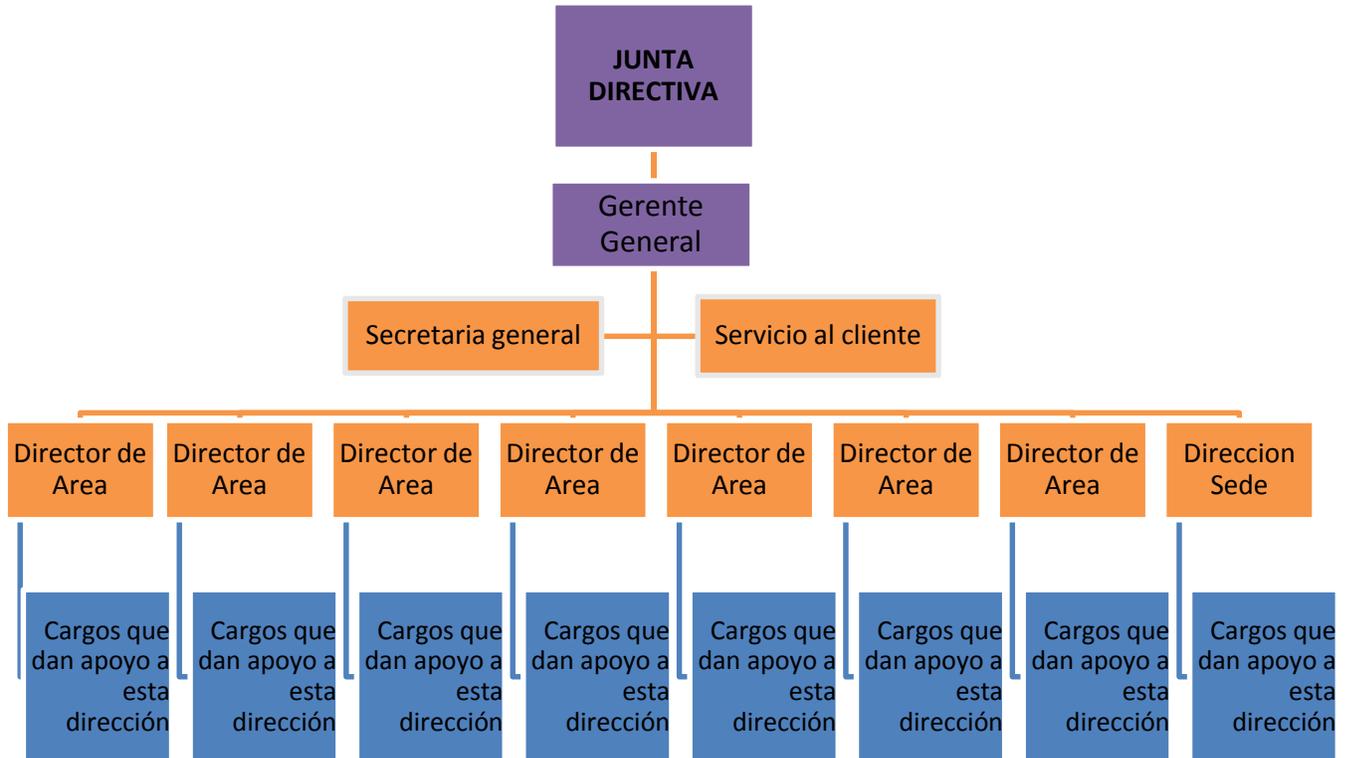
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS TEORIA DE LA BUROCRACIA

La estructura organizacional del hotel C es reconocida por la directora de relaciones laborales como matricial, con una coordinación descentralizada basada en direcciones especializadas en cada una de las áreas necesarias dentro de este hotel, como Dirección de alimentos y bebidas, Servicios generales, Lavandería y habitaciones entre otras, cada dirección está a cargo de un director y esta tiene para su apoyo varios cargos, el número

de personas que los ocupen depende y varía según el volumen del trabajo en ese cargo, lo cual depende de eventos y temporadas de hospedaje. A continuación se muestra a grandes rasgos la estructura organizacional del hotel C teniendo en cuenta que por efectos de confidencialidad no se mostrara en su totalidad ni los cargos ni los nombres como aparece en el organigrama del hotel.

Ilustración 18 Estructura organizacional hotel C



Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

La estructura organizacional y la información que nos otorga la directora de relaciones laborales nos permite identificar una toma de decisiones en el hotel C es descentralizada y autónoma dependiendo de la decisión, esta autonomía obedece principalmente a las implicaciones que pueda tener la decisión, ya que habrá decisiones que tengan que ser consultadas.

“Cada uno es autónomo dentro de su área para tomar decisiones y los trabajadores apoyan decisiones y dan ideas o sea apoyan ideas. ”

La selección de personal dentro del hotel C se realiza bajo proceso de selección basado en entrevistas grupal e individual y pruebas Psicológicas, así las personas sean recomendadas siempre tendrán que pasar por este proceso.

Cada año se realiza el proceso de E.D y tarda aproximadamente un mes, se evidencia en los resultados según la directora de relaciones laborales que los trabajadores casi siempre cumplen las expectativas de desempeño.

La comunicación dentro del hotel C manifiesta la directora general que es muy buena ya que además que existen conductos regulares de comunicación, fácilmente se puede tener comunicación directa con cualquier cargo o nivel del hotel.

La gran mayoría de los trabajadores dentro del hotel C son de mucha antigüedad inclusive hay personal pensionado que aun labora dentro de este, pero se cuenta también con personal reciente. En general la antigüedad no afecta las relaciones de trabajo por el contrario los trabajadores más antiguos comparten el conocimiento y ayudan a las personas que llegan nuevas a la organización formándolos, enseñándoles y entregando su conocimiento.

“Si hay resistencia al cambio ante cosas pero se adaptan fácilmente... si uno sabe que hay gente reacia al cambio entonces uno es más insistivo, se está ahí y se trata de convencer, cierto, mostrando los beneficios de los cambios para que la gente igual no se sienta atropellada. ”

El buen clima laboral está influido positivamente por la buena comunicación, el personal en general es muy dispuesto con la información y afables, por lo tanto las relaciones en general entre compañeros, jefes y directivos es muy buena.

El concepto de la directora de relaciones laborales frente a los evaluadores y trabajadores es muy bueno.

“No hay como estipulado como un estándar o algo establecido de como ascender yo en mi puesto de trabajo, si no que por ejemplo desde la parte de relaciones laborales se es muy pendiente como con la gente que está apoyando los procesos mirando fortalezas y cuando se presenta una vacante se evalúa en primer instante se mira el interior el personal que se tiene quien pudiera cumplir con sus competencias personales y de conocimientos quien pudiera aplicar y si hay que formar a la persona se forma se prefiere personal interno para que puedan ascender, se identifica más al interior hay personas que cuando se presenta una vacante hay personas que se acercan y se postulan solas y siempre se mira al interior hablado con los jefes se revisan la hoja de vida se habla con el trabajador y a entrevistar a la persona si aplica o no aplica y se entra a evaluar si hay necesidad de capacitar.”

La razón o la orientación por la cual los evaluadores desarrollan el proceso de E.D es el cumplimiento formal de evaluar (Cumplimiento de una función) *“ahí es donde esta lo que te decía se debe mejorar la herramienta para que se le vea la utilidad al proceso.”*

Algunos evaluadores evaden asumir compromisos frente al proceso de E.D según la directora de relaciones laborales: *“Hay áreas que tienen mucho personal y si hay cierta resistencia, falta mostrar más el beneficio de la herramienta para que se motive.”*

La teoría de la burocracia en el hotel C, se presenta inicialmente desde la estandarización de los procesos, en este caso estudiamos solo el que se está abordando en esta investigación, el proceso de E.D, este proceso dentro del hotel C esta estandarizado pero aun así requiere del mejoramiento y adaptación de acuerdo a las necesidades de la empresa, en la actualidad requiere de una adecuación principalmente desde la herramienta, la cual no está permitiendo que el proceso sea útil para la empresa ya que no arroja resultados descriptivos acerca de que se debe mejorar en el desempeño de los trabajadores, otro aspecto relacionado con la teoría de la burocracia es el desarrollo de carrera y que de alguna manera se puede realizar en el hotel C ya que es un hotel con muchos cargos y que según lo que nos cuenta la persona entrevistada se ha presentado de una manera informal dentro del hotel. Se alcanzan a deslumbrar entonces algunos elementos de la teoría de la burocracia, la estandarización el cual debería ser un beneficio pero debe ser bien llevado partiendo del mejoramiento continuo de los procesos ya estandarizados y adecuación de los mismos de acuerdo a las necesidades de la empresa. El desarrollo de carrera o el cual se adquiere a través de los méritos que principalmente

son observados en los procesos de E. D reflejado en las calificaciones altas de los empleados, se intenta desarrollar en el hotel C pero si partimos desde la falta de importancia que le dan los evaluadores al procesos por no evidenciar sus beneficios este desarrollo de carrera seguirá no se realizara desde los méritos.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

“Es que el objetivo de una evaluación de desempeño para mi seria identificar las necesidades... estamos certificados y debemos cumplir las normas. ”

La directora de relaciones laborales espera que el objetivo a largo plazo de la E.D logre ser identificar las necesidades de capacitación y necesidades de mejoramiento individual o grupal, en la actualidad la herramienta dificulta el cumplimiento de este objetivo, lo que buscan es poder modificarla para que lo cumpla a cabalidad, de igual forma este proceso lo realizan actualmente como rutina, ya que el hotel está certificado en la norma ISO 9001 la cual lo exige.

La directora de relaciones laborales considera que: las empatías, el buscar evaluar bien su equipo de trabajo ya que por esto se podría medir su desempeño y que el evaluar con buenas calificaciones porque se presentan situaciones de chantaje o manipulación indirecta, se puede presentar en cualquier organización pero que solo las empatías podrían presentarse dentro del hotel C ya que si la herramienta no esta tan bien construida permite la subjetividad de la persona que está evaluando. De igual forma existe el monitoreo desde el área de relaciones laborales en busca de dar acompañamiento y evitar que sucedan este tipo de desviaciones. Los otros aspectos no suelen presentarse dentro del hotel C.

Otro elemento que podría modificar el fin último de la E.D esta dado a que según la directora de relaciones laborales hay áreas que tienen mucho personal, las cuales están a cargo de una persona, lo que dificulta el proceso de E.D si hacemos referencia al Margen o tramo de control lo cual quiere decir que un trabajador deberá tener la cantidad adecuada de responsabilidades, personas y recursos para que pueda desarrollar de una manera efectiva sus funciones, al tener que evaluar a tantos trabajadores lo pueden ver como una sobre carga de trabajo y como en la actualidad no se evidencia los beneficios del proceso,

los evaluadores no van a asumir un compromiso con el proceso y lo van a realizar simplemente por cumplir.

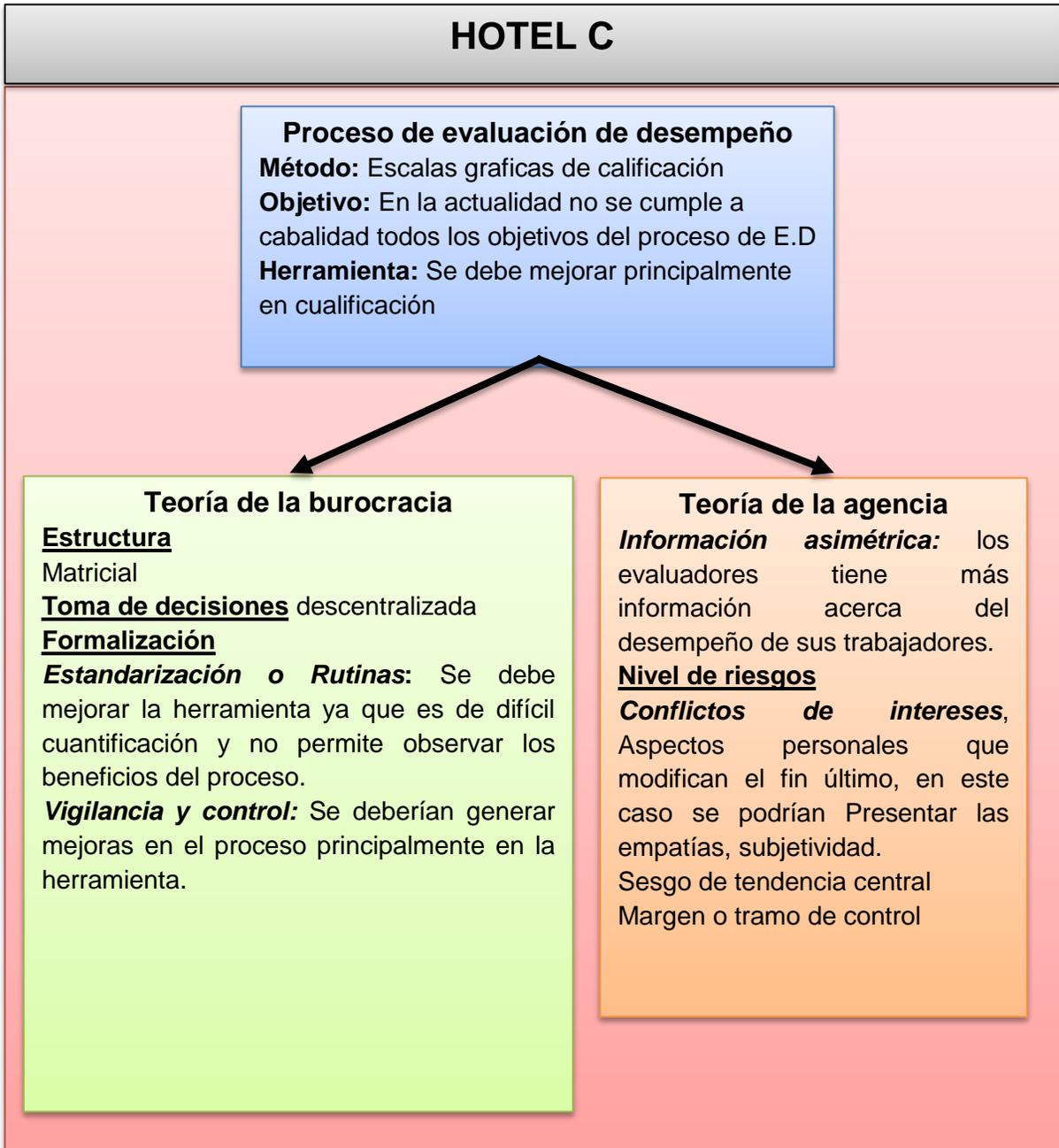
“Pienso se debe mejorar la herramienta para que se le vea la utilidad al proceso.”

“Hay áreas que tienen mucho personal, hay días mío a qué horas voy a evaluar! y si hay cierta resistencia. Falta mostrar lo que te digo más el beneficio de la herramienta para que se motive. ”

Finalmente recordemos que la teoría de la agencia hace referencia algunos elementos que pueden cambiar el fin último de cualquier proceso o actividad dentro de una organización, dentro del hotel C se alcanzan a percibir factores como la asimetría de la información, lo cual hace referencia a que una de las partes tiene más información que la otra, recordemos que en un proceso de E.D será quien tenga relación continuada con el evaluado quien tenga más información de su desempeño o el mismo evaluado será quien esté al tanto si está actuando conforme lo establece su manual de funciones; otro factor que se presenta es la subjetividad, empatías o ambigüedad de los evaluadores los cuales lo cual sesga los resultados de la evaluación y no permite tener información pertinente para el mejoramiento de los trabajadores y del hotel.

El margen de tramo o control es otro elemento que podría modificar el fin último del proceso de E.D, dado a que si alguien tiene demasiadas personas a cargo o demasiadas funciones que cumplir, le dará prioridad a las funciones que estén directamente relacionadas con su cargo, el proceso de E.D aun lo siguen viendo como una responsabilidad del Área de Gestión del Talento Humano y más en el caso del hotel C que no le encuentran ningún beneficio al proceso, por esta razón realizaran este proceso sin una conciencia clara de su importancia.

Ilustración 19 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel C



Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

ESTUDIO DE CASO 4: HOTEL D

Características del hotel:

El hotel D es un hotel constituido desde del año 1995, caracterizado por su reconocimiento y por ser un hotel de 5 estrellas, comprometido con la calidad de sus servicios. Cuenta con 52 empleados lo cual permite identificar que es una mediana empresa, vale la pena anotar que el hotel se apoya en personal temporal de acuerdo a las necesidades y también tiene dentro de sus trabajadores practicantes. Este hotel pertenece a la asociación hotelera de Colombia Cotelco capítulo Antioquia a través de la cual realizamos el contacto con este hotel.

La persona encargada de calidad fue la cual nos abrió la posibilidad de realizar la entrevista ya que esta área es la que está a cargo del proceso de E.D, la entrevista fue realizada al auxiliar de gestión de calidad quien tenía pleno conocimiento del hotel y del proceso de E.D y la cual mostro total colaboración durante toda la entrevista.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El hotel D cuenta con un proceso de E.D Mixto basado en el método 360° y el método por competencias. El proceso de E.D 360° está basado en una evaluación por el jefe inmediato, por sus subalternos si tiene personal a cargo y por dos compañeros o pares. El proceso de E.D por competencias parte de unas competencias organizacionales las cuales deben ser cumplidas por todos los empleados y otras competencias funcionales que dependen de cada cargo.

Las etapas del proceso de E.D en el hotel D son las siguientes:

- **Conformar un comité de evaluación:** El comité está representado en este hotel D como la alta dirección ya que estos son encargados de la planeación estratégica

y desde allí se establecen los objetivos y fechas para la realización de del proceso de E.D.

- **Planteamiento de las necesidades:** La evaluación dentro del hotel D se da principalmente para identificar necesidades de capacitación.
- *“Nosotros después de esas evaluaciones de competencia, ¿lo que sacamos es qué? cuales son Necesidades del personal, en que hay que capacitarlos, en que hay que retroalimentarlos, eh como todo lo que surge de esa evaluación.”*
- **Selección de factores a evaluar:** Como mencionamos anteriormente la E.D está basada en competencias organizacionales y competencias para el cargo, estos son los factores tenidos en cuenta para evaluar a los trabajadores.
- **Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento:** El proceso de E.D en el hotel D está basado en un método mixto en el cual se combinan el método 360° y Método por competencias. El método 360° se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros o pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. Pp 265 (Chiavenato, 2008). Dentro del hotel D en el método 360° los que se encargan de evaluar son el jefe inmediato, dos pares o compañeros y sus subordinados si tuviese.

El otro método utilizado en el hotel D es el método por competencias el cual está basado principalmente en el establecimiento de unas competencias que cada evaluado debe cumplir, en este método deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo objeto de evaluación, esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para ese puesto Pp 96 (Alles, 2007), después de esta comparación se identifica en qué nivel se está cumpliendo el evaluado con las competencias establecidas para ese cargo. Recordemos que en el hotel D se fijan principalmente dos grupos de competencias en las cuales se fijaran los evaluados, competencias organizacionales las cuales

son iguales para todos los cargos y todos deberán cumplirlas y las da cada cargo de acuerdo a sus funciones y nivel dentro de la organización.

“Nosotros tenemos lo que son unas competencias organizacionales que es que todo el personal cumpla con esas competencias, cierto, y tenemos otras que son de acuerdo al perfil ya evalúan de acuerdo al cargo de cada quien”

Entrenamiento de los evaluadores: El entrenamiento de los evaluadores se desarrolla dentro del hotel C ya que hace infaltable dentro del proceso dado que de esto dependerá la adecuada utilización de la herramienta, del método y como tal el buen desarrollo del proceso de E.D.

Comunicación y puesta en marcha del plan: En el hotel C se hace una reunión con todos los trabajadores informándoles cuando se va a comenzar con el proceso de E.D y además se publica en la cartelera de empleados.

- **Comunicación de resultados a los evaluados:** En el hotel cada jefe se reúne con sus empleados a cargo y se les entrega una retroalimentación de sus resultados y de lo que fue su evaluación.
- **Informe final de evaluación:** Se crea un indicador general del hotel y además se utilizan los resultados para crear los planes de capacitación y de mejoramiento individual para los trabajadores.

De las anteriores etapas del proceso de E.D la persona entrevista manifiesta que poner una fecha límite para la entrega de resultados es difícil. Dado a que los evaluadores por sus múltiples obligaciones y responsabilidades, en algunas ocasiones incumplen con la fecha de entrega de los resultados.

El proceso de E.D en el hotel D dado a la utilización principalmente del método 360° permite la participación de todos los trabajadores dentro de la compañía dado a que ya sea que tengan que evaluar a su jefe, compañero o subordinado participara en el proceso lo cual se hace valioso porque los concientiza de la importancia del proceso, la actitud que por lo general manifiestan los evaluados y evaluadores es tranquilidad, entusiasmo y en

algunos casos puede presentarse la ansiedad pero más por el deseo de conocer los resultados.

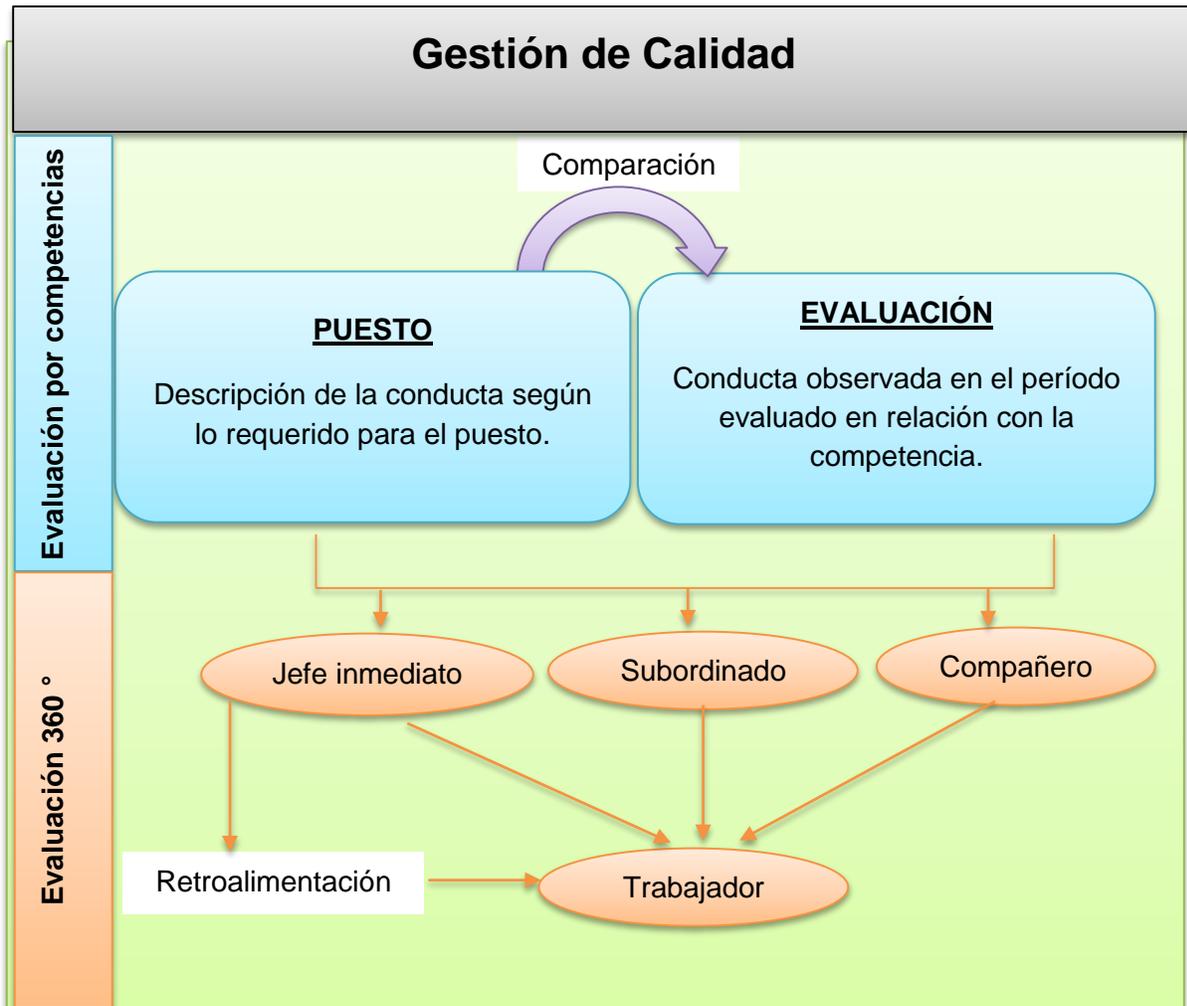
Dentro de las capacitaciones a los evaluadores en el proceso de E.D se les explican los posibles sesgos que se pueden presentar en el proceso, por lo cual se minimiza la posibilidad de que aparezcan, pero aun así la persona entrevistada manifestó que podría aparecer el sesgo de tendencia central donde el evaluador siempre tendrá una tendencia a clasificar a todos los trabajadores entorno al promedio.

Otra dificultad que se presenta dentro del proceso de E.D en el hotel D es la falta de tiempo de los evaluadores que les impide entregar los resultados a tiempo. Recordemos el margen o tramo de control que indica que sí está sobrecargado de funciones o de personal entonces no va poder cumplir con las responsabilidades, la responsabilidad de evaluar a los trabajadores es una responsabilidad principalmente de los jefes inmediatos pero está bajo los lineamientos del Área de Gestión de Calidad en el caso del hotel D por tal razón podría no tomarse como una prioridad.

Las acciones a seguir con los empleados después de la retroalimentación de los resultados básicamente es, si se obtienen resultados favorables, se realizan planes de incentivos y si se obtienen resultados desfavorables, planes de capacitación y de mejoramiento individual.

El proceso de E.D dentro del hotel D según lo expuesto por la persona entrevistada es un proceso bien concebido y organizado, utilizan métodos modernos de gran utilidad y que permiten obtener grandes beneficios para la organización.

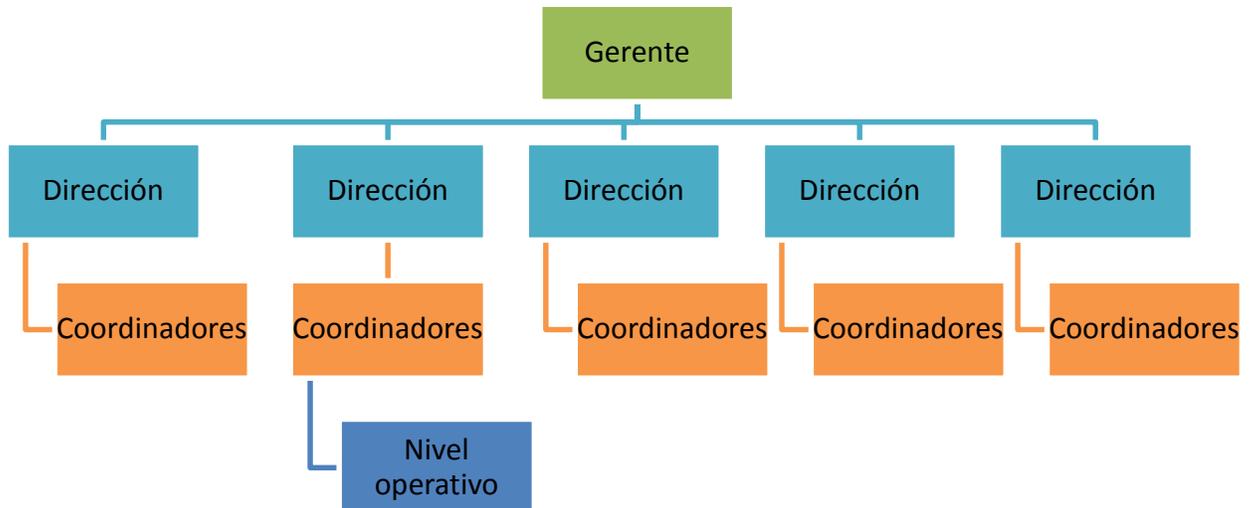
Ilustración 20 Proceso E.D hotel D



Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

ANÁLISIS TEORIA DE LA BUROCRACIA

La estructura organizacional que caracteriza el hotel D es una estructura organizacional matricial, donde la toma de decisiones esta descentralizada, es decir cada área toma sus decisiones y dependiendo de la magnitud de estas se las comentan al gerente para su aprobación.

Ilustración 21 Estructura organizacional del hotel D

Fuente: Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

El proceso de selección dentro del hotel D se realiza a través de cada jefe de área el cual realiza la convocatoria para el personal requerido, recibe las hojas de vida, los entrevista después de esta entrevista pasa a una segunda entrevista con gerencia y ya de ahí se toman las decisiones de cuál fue el candidato más adecuada, dependiendo de cada área se decide si se le realizan pruebas.

El proceso de E.D en el hotel D se realiza una vez al año y tarda entre quince días y un mes de la siguiente manera; en una semana se evalúa a los trabajadores, en la siguiente semana se tabula y luego se devuelven los resultados para que hagan la retroalimentación con cada uno de los trabajadores. En el hotel D casi todos los trabajadores superan las expectativas de desempeño que se tiene establecidas.

En el hotel D la antigüedad no representa ningún tipo de beneficio para los trabajadores se trata de ser muy equitativo con todos los trabajadores y que todo esté basado en méritos.

La comunicación en el hotel D está establecido a través de un conducto regular de y es inicialmente con el jefe directo y si no se solucionan las dificultades se puede dirigir al área

de calidad. Las relaciones de trabajo dentro del hotel D es muy buena existe colaboración entre los compañeros.

La teoría de la burocracia en hotel D está dada principalmente desde a estandarización de los procesos, en el hotel D se evidencia que el proceso de E.D esta estandarizado y además esta actualizado de acuerdo a las exigencias del entorno lo cual se refleja con la utilización de métodos modernos, como el de 360° y el de competencias.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

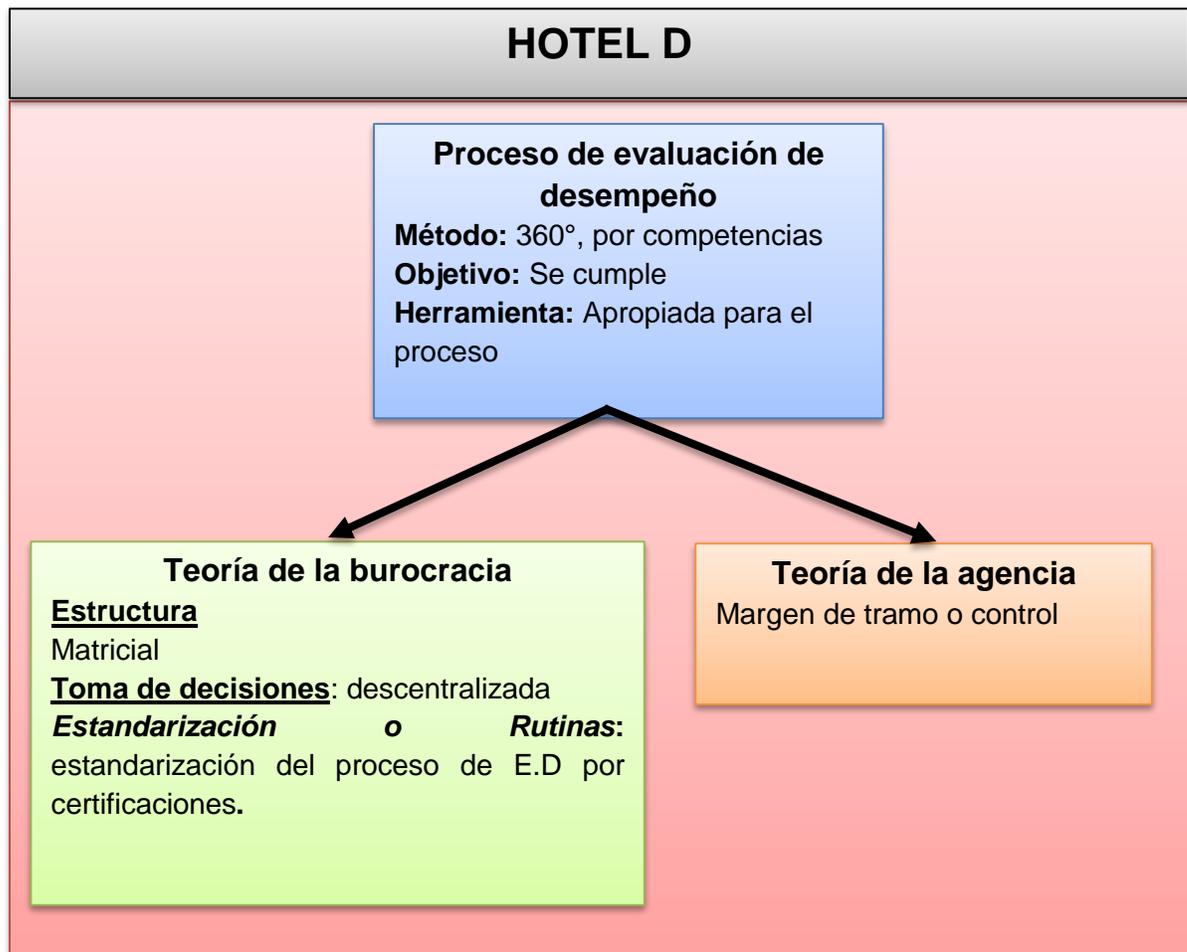
El objetivo del proceso de E.D en el hotel D es motivar a los trabajadores cuando obtengan buenos resultados en su E.D, identificar las necesidades de capacitación ya que a través de este proceso se evidencian los aspectos por mejorar de los trabajadores, evidenciar que si se esté logrando mejoras con respecto al año anterior y también para las certificaciones en las norma: NTSH 006 (Categorización por estrellas de hoteles), NTS- TS 002 (Sostenibilidad) y NTS- TS 5133 (Sello ambiental) por las cuales es necesario desarrollar este proceso.

“Primero identificamos pues las necesidades porque ahí nos sale el plan de capacitación, evidenciar de que si se han hecho mejoras con respecto al año pasado al personal.”

Los objetivos para el proceso el E.D inicialmente planteados en el hotel D se dan a conocer a todos los trabajadores y además tienen un monitoreo desde el área de calidad buscando dar cumplimiento a los objetivos inicialmente planteados.

Desde la teoría de la agencia se puede identificar como en todos los hoteles la asimetría de la información la cual está dada como ya se ha resaltado en este trabajo que una de las partes tiene más información que la otra acerca del desempeño de los trabajadores, aunque en este caso en particular por ser un hotel donde se presenta una evaluación 360° que intervienen no solo el jefe inmediato si no sus compañeros y subordinados en caso que existan, permite tener más información desde distintas perspectivas de cada trabajador. La persona entrevistada igual manifiesta que en el proceso de E.D se pueden presentar sesgos psicológicos que afecten el proceso y algunos aspectos como las empatías y subjetividad pero que en la actualidad no se dan dentro del hotel.

Ilustración 22 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel D



Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

ESTUDIO DE CASO 5: HOTEL E

Características del hotel:

El hotel E es un hotel constituido desde del año 2004, conformado por 19 trabajadores por lo cual es considerada una pequeña empresa. La entrevista en este hotel fue realizada a la administradora del hotel. Este hotel fue contactado a través de la Alianza Hotelera Laureles Estadio.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El proceso de E.D en el hotel E está basado principalmente en la comparación del perfil de cada cargo con lo que tiene el ocupante del cargo, los aspectos que se evalúan son educación (Títulos formales), experiencia, formación (cursos) y habilidades las cuales deberán estar conforme al perfil del cargo que se esté evaluando, también dentro de proceso de E.D se evalúan unos atributos que deben tener todos los trabajadores del hotel E y están relacionados con los valores corporativos.

“Yo lo tengo: unas características generales, cierto, que debe tener pues como la persona, porque yo primero antes de hacer la evaluación de desempeño monto un perfil para cada cargo, entonces de acuerdo al perfil pues hago la evaluación de desempeño, obviamente eh cuando uno busca una persona, busca que esa persona se parezca o trate de ser lo más posible...Para cuando obviamente se haga la evaluación de desempeño pues no halla que entrar a corregir muchas cosas, entonces tenemos una parte de formación, una de educación, una de experiencia, otra parte como de unas habilidades que nosotros exigimos que inicialmente son las mismas habilidades para todos los cargos solo que el nivel de cumplimiento dependiendo del cargo pues va a ser de menos a más. ’

Las etapas del proceso de E. D en el hotel E son las siguientes:

- **Conformar un comité de evaluación:** Este comité está conformado por la administradora y el líder del proceso.

- **Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento:** Según lo que expone la administradora se tienen los aspectos a evaluar claros (educación, experiencia, formación y habilidades) y una herramienta o formato que se viene utilizando ya hace algún tiempo, en el proceso de E.D del hotel E participan la administradora, el líder del proceso y el trabajador ya que este realiza una autoevaluación de su desempeño.

La administradora y el líder de cada proceso llevan un seguimiento de cada uno de los trabajadores de aspectos positivos y a mejorar esto se realiza de manera permanente lo que permite a los evaluadores al momento de realizar el proceso de E.D tener un registro del desempeño de los trabajadores durante todo el periodo que se va a evaluar, por esta descripción que presenta la administradora podríamos decir que en el hotel E utilizan un método de incidentes críticos, la E.D en el hotel E se realiza 2 veces al año.

Según Chiavenato (2004) el Método de los incidentes críticos es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

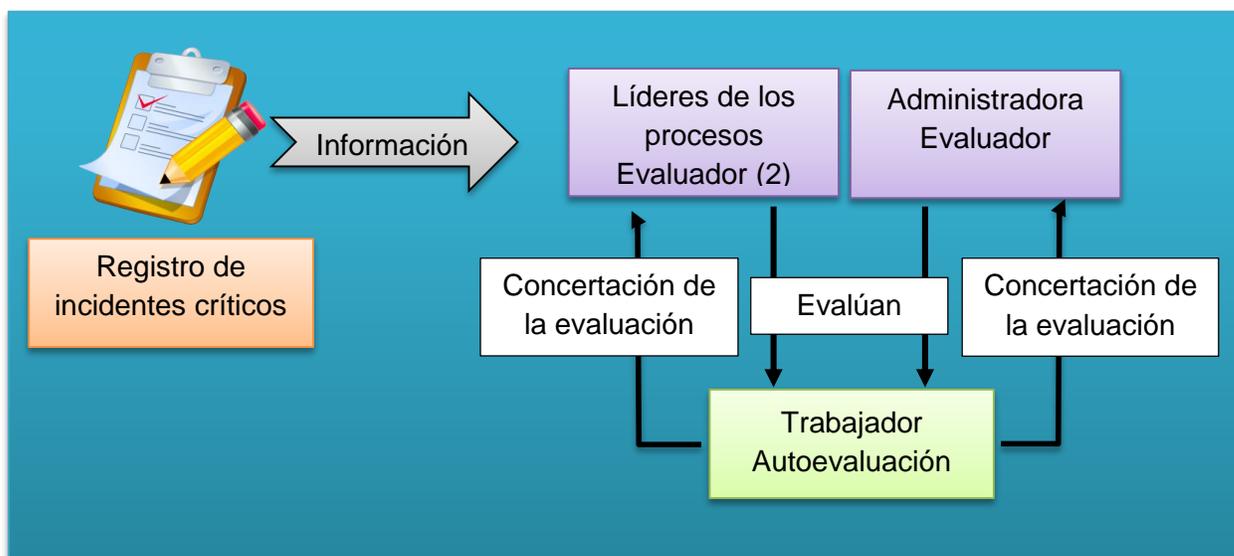
- **Socialización y capacitación de los Evaluadores** Normalmente los líderes han ido participando en el proceso de E.D con la identificación de los incidentes críticos y además una semana antes se entrena y se socializa el proceso.
- **Comunicación de resultados a los evaluados.** Los empleados hacen autoevaluación y se conciertan los resultados de esta con los resultados de la evaluación que realizó el jefe inmediato para que ellos comprendan el porqué de su calificación.

Con los resultados obtenidos se plantea el programa de capacitación para todo el año y se hace con base a las necesidades de cada persona identificadas en el

proceso de E.D además con los resultados de la evaluación se realiza un informe final de evaluación y se crea un indicador general de desempeño.

Cuando el trabajador obtiene una calificación favorable se le felicita y si es desfavorable se establecen planes de acción para definir si se debe capacitar al trabajador en aspectos particulares. Es importante anotar que existen dificultades posteriores a la hora de realizar las capacitaciones dado a que el hotel está en funcionamiento las 24 horas por lo cual las capacitaciones no se pueden cumplir en un 100%, además de las capacitaciones se realizan charlas de motivación y de crecimiento personal, tratando de incluir a todo el personal no solo el que obtuvo calificaciones desfavorables.

Ilustración 23 Proceso E.D hotel E



Fuente: Elaboración propia apoyado en la información suministrada en la entrevista.

Dentro del hotel E la mayor dificultad que se presenta en el proceso es el tiempo, aunque no es mucho el personal a evaluar, solo son dos líderes y la administradora los que se encargan del proceso y en cada trabajador según la administradora pueden tardar hasta medio día por lo que este proceso puede demorar aproximadamente mes y medio o dos meses para desarrollarse completamente.

“Es una empresa que es pequeña pero de todas maneras uno como mínimo se gasta medio día evaluando una sola persona, y pues como somos tan poquitos en el área administrativa somos la administradora y solo hay dos líderes de proceso que me manejan todos los procesos y son catorce... entonces a veces se nos dificulta mucho en la evaluación como tal pero por el tema del tiempo, y entonces por ejemplo nosotros nos podemos demorar fácilmente hasta un mes, mes y medio haciendo las evaluaciones para poder llegar a una conclusión final.”

Otra etapa crítica del proceso de E.D es también la retroalimentación de los resultados ya que en ocasiones los trabajadores se les dificulta reconocer sus debilidades o falencias, pero un gran instrumento que sirve de apoyo en el proceso es el seguimiento de incidentes críticos de cada trabajador lo que permite que este tenga conciencia de su comportamiento.

“Los seres humanos nos cuesta asumir que tenemos errores nos cuesta asumir cuando nos dicen; mira pilas que tienes que mejorar en eso, esto no me gusta, hay muchos que de pronto se ven en la cuerda floja porque aunque esta herramienta no es motivo causal de despido si hace parte del seguimiento que va a su hoja de vida”

Los líderes siempre están impulsando el proceso de E.D ya que la administradora en el día a día puede ser absorbida por otras situaciones o eventualidades. En los evaluadores según la administradora se evidencia entonces entusiasmo y tranquilidad frente al proceso de E.D por otro lado los evaluados presentan ansiedad y tensión principalmente.

Las barreras más comunes que podrían presentarse en el proceso de E.D en el hotel E por parte del evaluador son el **error de severidad** el cual se fundamenta en que se podría calificar el rendimiento de los empleados de manera desfavorable simplemente por la exigencia más alta que la establecida para el cargo dada desde la percepción de quien evalúa el cargo, **Sesgo de tendencia central** el evaluador siempre tendrá una tendencia a clasificar a todos los trabajadores entorno al promedio. *“Ahora el problema es cuando hay personas que ni fu ni fa, o sea que son personas que son demasiado serenas, pues como que no dan mucho de qué hablar, pero van ahí pero como uno dice pues nos es tan buena, pero tiene esto, esto y esto, pues si me entiendes, entonces a veces se complica porque no hay de pronto como mucho seguimiento”*

Efectos de primacía y recencia es cuando los evaluadores se remitirán a la primera información que reciban y evaluarán al empleado apoyados en ese juicio inicial.

“A veces porque es lo que está más reciente, pero vuelvo y te repito como tenemos pues como varios recursos a los cuales acudir”

Efecto de contraste este efecto se presenta cuando el desempeño de un trabajador influye en la calificación de otro dado que el evaluador compara a los empleados lo cual podría generar valoraciones poco objetivas.

“Si porque normalmente en los procesos siempre hay una persona que lidera, independientemente del líder o del jefe, siempre dentro de los procesos hay una persona que va más adelante y uno de pronto quisiera que los demás siguieran los pasos o que fueran parecidos. ”

Es importante resaltar que dado a que en el proceso de E.D son dos o tres personas realizando las evaluaciones de los trabajadores el proceso logra ser más objetivo

La barrera organizacional que se presenta en el hotel E es la falta de apoyo desde la alta dirección, esta se presenta por falta de conocimiento e involucramiento de la junta directiva en los procesos, principalmente por desconocimiento en el sector y en cada uno de los procesos que se desarrollan en el hotel los cuales se han delegado a la administradora, la cual está encargada de toda la parte administrativa y operativa.

Por parte de la herramienta las barreras que se presentan principalmente están dadas en la cuantificación de resultados ya que aunque se tienen niveles de calificación numérica en ocasiones se dificulta entregar un resultado cuantificado de cada trabajador, dado que a la hora de evaluar algunos aspectos de los trabajadores como habilidades se tiene otras herramientas de apoyo que no permiten cuantificar de una manera sencilla.

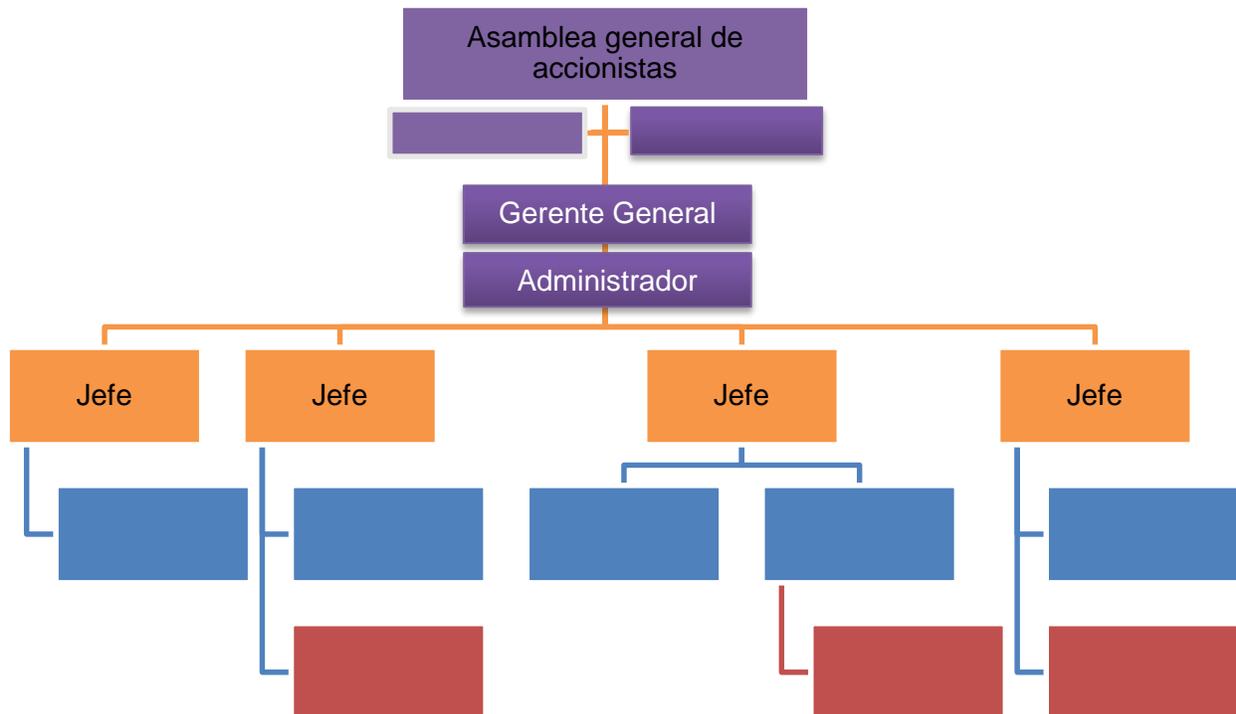
Se encuentran distintas dificultades en el proceso que pueden estar relacionadas con las teorías estudiadas comenzando con los sesgos de los evaluadores que pueden influir en el no cumplimiento de los objetivos planteados para el proceso de E.D.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La estructura organizacional que caracteriza el hotel E es una estructura organizacional matricial, donde la toma de decisiones de acuerdo a lo que expresa la administradora es descentralizada y autónoma, dependerá también del caso en particular y de la magnitud de la decisión. Principalmente la toma de decisiones esta delegada en la administradora y ella tiene gran autonomía para la toma de decisiones en todo lo que respecta a los recursos del hotel, pero vale anotar que cuando las decisiones representan una gran cantidad de dinero si deberá ser consultado a la junta directiva.

“Yo tengo toda la autonomía por ejemplo para manejar recursos, pero si el día de mañana yo quiero hacer un cambio que me implica una inversión de treinta cuarenta cincuenta millones de pesos pues obviamente lo tendré que socializar con la junta y la junta me tendrá que dar pues como la aprobación”.

En la toma de decisiones se les da cabida a los empleados a través de su opinión en la cual están sustentadas algunas decisiones que son tomadas dentro del hotel, además se inculca que dependiendo de la situación a las cuales se enfrenten los trabajadores cada uno tome su decisión de acuerdo a los parámetros o políticas establecidas pero para lo cual deberá asumir la responsabilidad, esta posibilidad se les da a los trabajadores porque hay decisiones que deben de hacerse de inmediato.

Ilustración 24 Estructura organizacional del hotel E

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por el hotel.

La selección de personal en el hotel E es desarrollado a través de proceso de selección (entrevistas, pruebas) de igual forma si participan personas recomendadas deberán cumplir con el perfil para participar en el proceso.

El proceso de E.D lleva implementándose desde el 2007, es decir hace 6 años. Este se desarrolla una vez al año y tarda aproximadamente mes y medio o dos meses, la administradora expresa que el tiempo es una dificultad en este proceso, acá podría evidenciarse una característica de la teoría de la burocracia, aunque en este proceso está dado esta característica principalmente por el poco personal.

“Entonces a veces se nos dificulta mucho en la evaluación como tal pero por el tema del tiempo, y entonces por ejemplo nosotros nos podemos demorar fácilmente hasta un mes, mes y medio haciendo las evaluaciones para poder llegar a una conclusión final”.

La carrera de ascenso dentro de la organización es limitada, inicialmente no hay posibilidades de ascensos o muy pocas por el tamaño de la empresa y los cargos son

limitados y muy diferenciados en su perfil. Tendría que ser que los trabajadores se esforzar en adquirir el perfil para tener la posibilidad de ascender dentro de la organización. Cuando existe alguna posibilidad se llega un acuerdo entre ambas partes de acuerdo a su desempeño e interés y en el momento en que se presenta una vacante se le da la oportunidad.

la razón o la orientación por la cual los evaluadores desarrollan el proceso de E.D es el Cumplimiento formal de evaluar y Valorar el desempeño de los trabajadores para que de acuerdo a su función sea reconocido o mejorado porque uno de los procesos de los catorce procesos del hotel se llama el proceso de recursos humanos y dentro de él tengo tres subprocesos el tema de E.D el tema de capacitación y el tema de capacitación, y si yo soy la líder le tengo que dar importancia a ese proceso, la primera comprometida soy yo y obviamente a ellas también les interesa ya sea por reconocimiento o porque de alguna manera habrá que demostrar que una persona no es tan buena en su área, de igual manera lo hacen.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

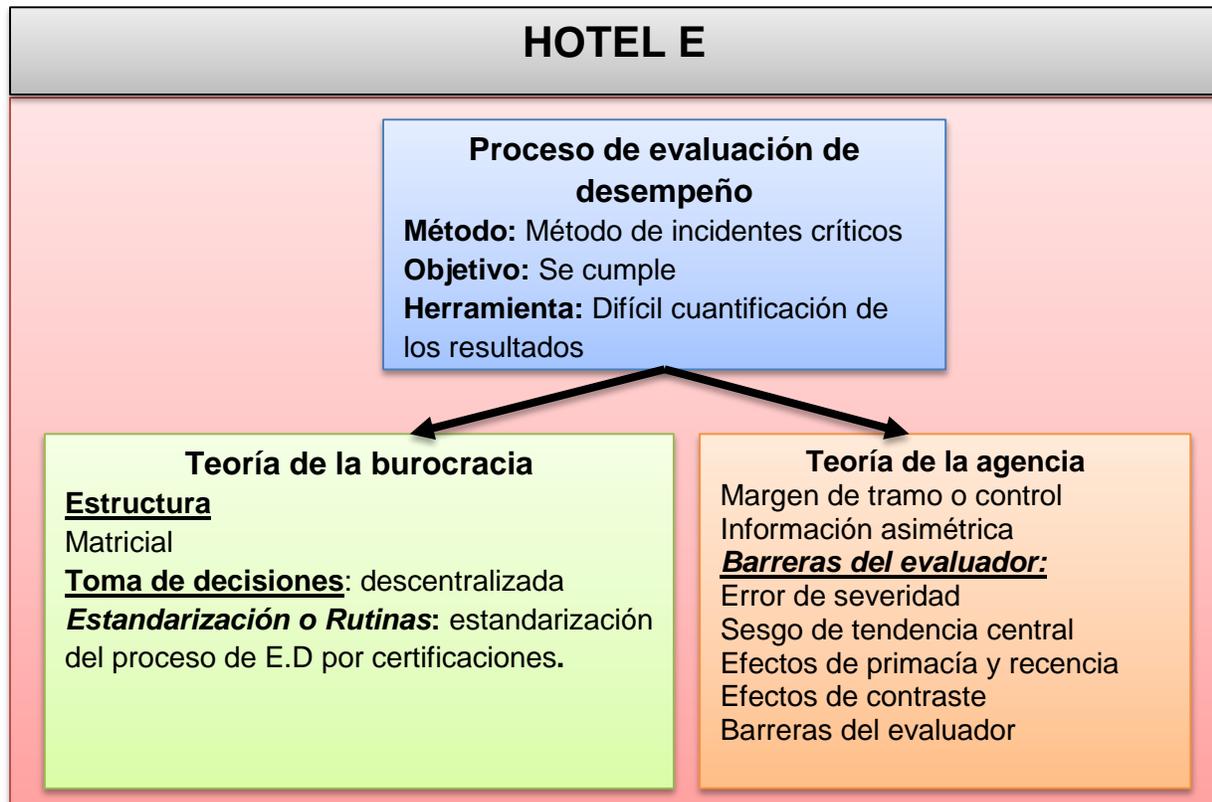
En el hotel E se tiene claramente identificado el objetivo del proceso de E.D el cual es motivar, a través del reconocimiento a los trabajadores que obtienen buenas calificaciones, evidenciar ya que es exigencia para la norma en la cual se encuentran certificados, la norma NTE SH 006 norma técnica sectorial hotelera certificación de hoteles por estrellas, el hotel E es un hotel 4 estrellas y finalmente para Identificar las necesidades de capacitación y de mejoramiento individual o grupal. Estos objetivos según la persona entrevistada son conocidos por todos evaluados y evaluadores y son cumplidos. A pesar de lo anterior según la administradora las empatías y algunos sesgos psicológicos podrían influir en la consecución del objetivo del proceso de E.D en el hotel E, para mitigar estas dificultades que podrían presentarse se tiene un constante monitoreo por la administradora.

La teoría de la agencia esta presente en el hotel E desde el costo de agencia *niveles de riesgo* porque según lo que expresa la entrevistada delegan en ella toda la responsabilidad de la administración del hotel, y la toma de decisiones lo que implica que ella puede tomar decisiones de acuerdo a los riesgos que considere que puede tomar. "Yo tengo toda la

autonomía por ejemplo para manejar recursos, pero si el día de mañana yo quiero hacer un cambio que me implica una inversión de treinta cuarenta cincuenta millones de pesos pues obviamente lo tendré que socializar con la junta y la junta me tendrá que dar pues como la aprobación”.

se evidencia además la aparición de la asimetría de información ya que los dueños (el principal) no tienen total conocimiento del subsector ni del negocio. *“Los procesos funcionan porque hay un compromiso muy grande de aquí hacia abajo, porque como ellos no son hoteleros, no conocen del gremio, no conocen del negocio, ellos intentan meterse por los laditos obviamente para estar pendiente del negocio para controlar, pues que eso me parece pues como lo mínimo que pueden hacer, cierto, pero en el tema de procesos ellos no intervienen en absolutamente nada.”*

Ilustración 25 Cuadro resumen de categorías encontradas en el hotel E



Fuente: Elaboración propia apoyado en la información otorgada por el hoteles

A continuación se expondrá el análisis de los últimos tres hoteles a ser analizados, estos serán analizados de acuerdo a la información suministrada pero se debe anotar que en

estos hoteles no se tiene un proceso de E.D formal, algunos por su reciente constitución y otros porque aun el proceso de E.D estaba en etapas de consolidación o restructuración. Por tal razón no se realizara cuadro resumen en estos hoteles ya que en el análisis se expondrán la variables.

ESTUDIO DE CASO 6: HOTEL F

Características del hotel:

El hotel F es un hotel creado en el año 2011 con 25 trabajadores, clasificándose por esto como una pequeña empresa, este hotel fue contactado a través de la Asociación hotelera y turística de Colombia, Cotelco y la entrevista fue realizada al recepcionista líder del hotel.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El proceso de E.D en el hotel F está basado principalmente en el comportamiento y los conocimientos técnicos de los evaluados.

El proceso de E. D en el hotel F se desarrolla básicamente de la siguiente manera:

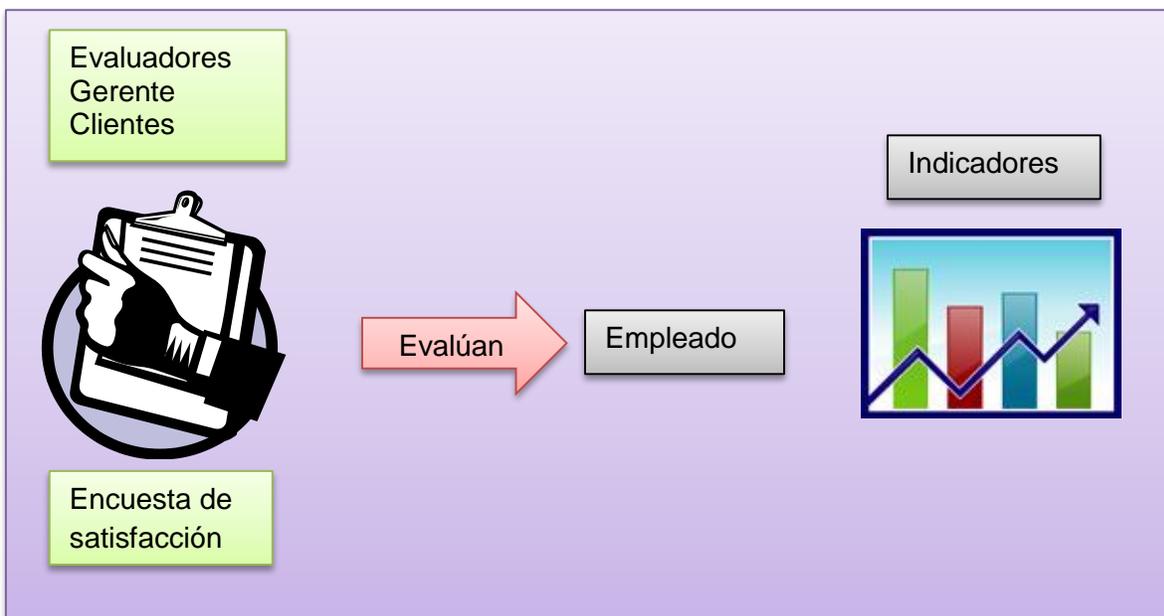
Los trabajadores inicialmente siempre deben solicitar al cliente una encuesta de servicio a través de la cual son evaluados, cuando se halla una no conformidad se busca la causa para realizar correctivos y posterior a esto existe una evaluación por parte del gerente que complementa el proceso de evaluación.

Mensualmente se exponen los índices de servicio de acuerdo a estas encuestas y si hay trabajadores con índices bajos, el líder del departamento hace una retroalimentación y acompañamiento con el trabajador, este proceso se desarrolla sin problema según la persona entrevistada dado a que los trabajadores aceptan con tranquilidad las recomendaciones, siempre están dispuestos y muy dados a escuchar ya que son conscientes de sus falencias y siempre se están esmerando por hacer las cosas bien, la persona entrevistada manifiesta que esto se da principalmente porque sienten que

pertencen a una muy buena empresa lo cual se les ha demostrado a los trabajadores. De igual forma se tiene reconocimiento por departamento del mejor empleado del mes.

“Acá el personal que manejamos es muy dispuesto y muy dado a escuchar, a acá lo que buscamos es una mejora continua porque nosotros inicialmente sabemos que es una buena empresa, nos lo han demostrado, nos esmeramos mucho en hacer las cosas bien, cuando tenemos una falencia lo sabemos y cada quien es responsable y sabe que es verdad cuando hay un llamado de atención. ”

Ilustración 26 Proceso de E.D en el hotel F



Fuente: Elaboración propia

El proceso de E.D en el hotel F tiene una particularidad y es que el desempeño es evaluado principalmente por los clientes lo que de alguna manera dificulta o genera subjetividad en el proceso, dado a que los clientes evalúan según la percepción de otras experiencias que hayan tenido y además estos no están observando de manera continuada al evaluado.

El entrevistado manifiesta además que se puede presentar en algunas ocasiones barreras en el evaluador como el error de severidad dado a que existen clientes demasiados exigentes que pueden calificar de una manera desfavorable a los trabajadores.

Los trabajadores de igual forma casi siempre superan las expectativas de desempeño que se tiene establecidas.

“Nosotros por ser un establecimiento abierto al público uno se encuentra de todo, de todo se vive de todo se ve, exigentes, el que forma una tormenta en vaso de agua, el que todo tiene que ser perfecto o el sumiso se encuentran de todas las personalidades las encuentra uno. ”

“Nosotros inicialmente después de hacer el análisis mensual, nosotros tenemos una cartelera de empleados, colocamos por departamento quienes tienen un buen desempeño, colocamos el mejor equipo por departamento se hace mensual. Cuando hay una falencia en algo cada líder realiza un acompañamiento. ”

ANÁLISIS TEORIA DE LA BUROCRACIA (la estructura organizacional no fue suministrada por el hotel)

La estructura organizacional en el hotel F según la persona entrevistada es piramidal, y la toma de decisiones es centralizada en el gerente ya que cualquier decisión debe ser aprobada por este.

“ Nosotros en realidad acá giramos en rededor de nuestro gerente absolutamente en todo porque él es el mayor apoyo que nosotros tenemos”

Puede ser que en la actualidad este tipo de estructura o de toma de decisiones no genere lentitud en los procesos del hotel F dado el poco personal que se tiene y que el tamaño del hotel no es muy grande, pero si es importante anotar que cuando la toma de decisiones se encabeza en una sola persona se puede generar dificultades en el normal desarrollo de las actividades y en la solución de contingencias de una manera rápida, dado que en este caso está en cabeza del gerente el cual puede ser una persona con una gran cantidad de ocupaciones por lo cual no podrá dar solución inmediata a las a todas las situaciones que se presenten volviéndose los procesos más lentos. En la actualidad las organizaciones están en busca de empoderar a los trabajadores en sus cargos para que tomen decisiones y se agilicen las organizaciones por tal razón si el hotel F está en busca de crecimiento deberá de entregar a sus trabajadores más responsabilidades para que generen soluciones inmediatas.

Desde la teoría de la burocracia la formalización es una variable que es importante que se genere en el hotel F dado a que convendrá establecer un proceso formal de E.D que puede estar complementado con las encuestas a satisfacción de los clientes pero que deberá contener otros elementos relevantes en relación con el desempeño de los trabajadores.

Otro elemento de la teoría de la burocracia que se hace presente en el hotel F es el desarrollo de carrera que en este hotel se puede generar por la antigüedad de los trabajadores y los méritos del trabajador.

En resumen vemos como la teoría de la burocracia se hace presente en el hotel F desde su estructura piramidal y la toma de decisiones centralizada además por elementos como el desarrollo de carrera por los méritos de cada trabajador, en este hotel se hace necesaria la descentralización de la toma de algunas decisiones y la aparición desde la formalización del proceso de E.D.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

El objetivo del proceso de E.D en el hotel F es motivar e identificar las necesidades de capacitación en busca del mejoramiento continuo de sus trabajadores y del servicio prestado a sus clientes, este objetivo es conocido por los trabajadores y se cumple a cabalidad según la persona entrevistada. Pero aun así se considera que de alguna forma este proceso es incompleto dado a que quien evalúa a los trabajadores, los clientes, no están constantemente observando el desempeño de los trabajadores, por lo cual no tienen suficiente información para evaluarlos de una manera integral apareciendo una variable de la teoría de la agencia, la información asimétrica.

Es importante reconocer que dado a que los clientes no establecen relaciones muy estrechas con los trabajadores no aparecerán elementos como las empatías o diferencias las cuales son elementos que influyen y vician la calificación de los trabajadores, pero si podrá influir la percepción de cada persona es decir los clientes establecen los parámetros bajo los cuales evalúan al trabajador lo harán según lo que consideren para ellos relevante, es aquí donde se presente la variable conflicto de interés dado que claramente el evaluador (cliente), siempre estará en busca de maximizar su beneficio.

Es importante que en el hotel se desarrolla un monitoreo del proceso pero más desde los resultados que desde su desarrollo, y el control de desarrollo del proceso de E.D es

fundamental para que sea exitoso. A través de los resultados obtenidos en las evaluaciones los trabajadores serán merecedores de incentivos como comisiones y bonificaciones por el buen desempeño. Con esto se llega a la conclusión que quien prácticamente establece quien se hace merecedor a estos es el cliente y de una manera intrínseca está tomando esta decisión.

Finalmente se evidencia que el proceso de E.D está totalmente influido por los clientes por la particularidad de que son ellos quienes evalúan y otorgan la calificación al trabajador, este proceso es claramente tomado de manera personal y de acuerdo a la experiencia vivida por el cliente, de esto dependerá si el desempeño del trabajador es bueno o no. Se anota además que en algunas ocasiones se torna difícil el proceso de E.D ya que en algunas ocasiones los clientes evaden la realización de la encuesta.

ESTUDIO DE CASO 7: HOTEL G

Características del hotel:

El hotel G fue creado en el año 2012 cuenta con 13 trabajadores clasificándose por esto como una pequeña empresa, este hotel fue contactado a través de la Alianza hotelera laureles estadio y la entrevista fue realizada a la gerente administrativa del hotel.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

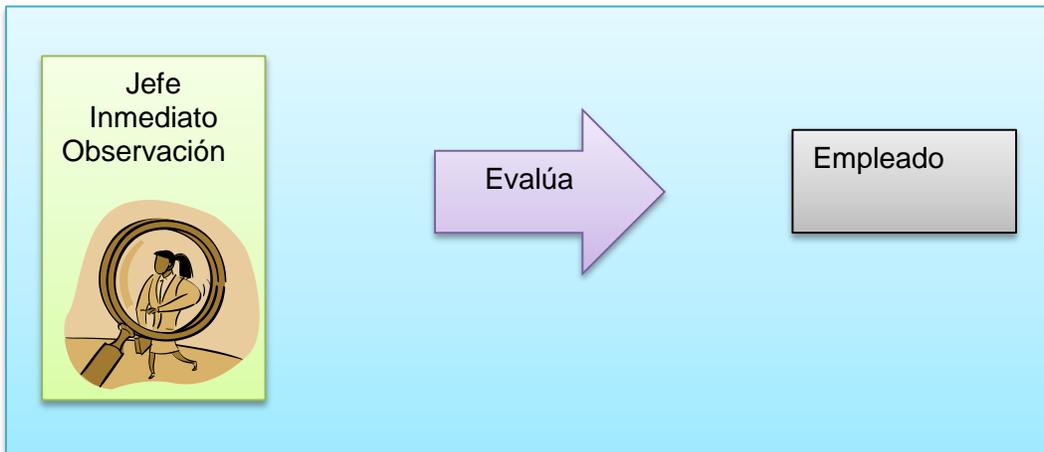
El proceso de E.D en el hotel H está basado principalmente en las características, en los resultados y en el comportamiento de sus trabajadores, de acuerdo a las funciones asignadas a cada uno de estos, el jefe inmediato es quien se encarga de identificar el desempeño de los trabajadores a través de la observación y evaluarlos constantemente. En este hotel no se tiene establecida una fecha para evaluar el desempeño, el proceso de E.D está más orientado desde la supervisión del día a día, este no está formalizado y documentado como tal. En el hotel existen dos personas encargadas de evaluar y supervisar constantemente el personal.

En el hotel G si el trabajador se está desempeñando bien es reconocido o elogiado e incluso puede recibir una bonificación, si no se está desempeñando bien se le llama la atención, se habla con el trabajador, en busca de que mejore y si es reiterado este desempeño desfavorable se le envía un memorando, si se identifica que el bajo rendimiento está siendo ocasionado por desconocimiento se le brinda capacitación.

Se pueden ver como barreras del proceso de E.D que como tal no se tiene claramente establecido y formalizado, en la actualidad solo se tiene una idea de este y se intenta aplicar pero aún están en desarrollo todos los pasos que intervienen en el proceso como conformar un comité de evaluación, establecer cuál es el método a utilizar, establecer objetivos y fechas de realización etc... lo único que hasta ahora tiene adelantado es la herramienta la cual ya existe pero no ha sido utilizada.

A continuación se muestra el grafico de cómo es desarrollado el proceso en el hotel G:

Ilustración 27 Proceso de E.D en el hotel G

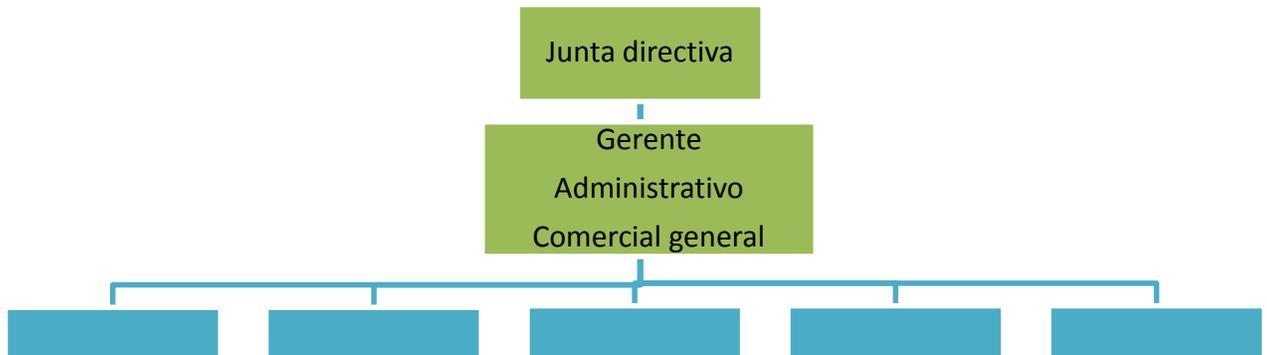


Fuente: Elaboración propia

En general se observa un proceso de E.D aún muy incipiente e informal el cual deberá establecerse claramente para que pueda lograr su objetivo y pueda otorgar los beneficios que genera este proceso en las organizaciones.

ANÁLISIS TEORIA DE LA BUROCRACIA

La estructura organizacional en el hotel G según la gerente administrativa tiene una forma piramidal, aunque la toma de decisiones es descentralizada.

Ilustración 28: Estructura organizacional hotel G

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información suministrada por el hotel

La teoría de la burocracia aparece en el hotel G desde su estructura piramidal, aunque se ha evidenciado que es una característica frecuente en los hoteles recién constituidos y que cuentan con poco personal, es algo racional dado a que no requieren de la creación de grupos o división de la organización porque la cantidad de trabajadores no lo amerita, en este hotel se resalta que esta estructura piramidal no esa ligada a una toma de decisiones centralizada lo cual es favorable para el desarrollo del proceso de E.D.

Desde los elementos que se abordan en la teoría de la burocracia es recomendable para el hotel G que se comience con la formalización del proceso desde su estandarización, documentación y establecimiento de parámetros para que se logre aprovechar todos beneficios que otorga el proceso de E.D.

El hotel se caracteriza por una comunicación directa, un clima organizacional bueno lo cual no permite que aparezcan variables desfavorables desde la teoría de la burocracia como el poder y la dominación. Una característica a resaltar de este hotel es que tiene una concepción novedosa y es un concepto de valores que incluso es transmitido a los clientes, cada mes trabajan un valor diferente y realmente se logra percibir en los trabajadores con el trabajo de estos valores un gran sentido de pertenencia y de amor por el hotel.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

El objetivo de la E.D dentro del hotel G no está establecido aunque la gerente administrativa reconoce que con este proceso se podría lograr Motivar, Evidenciar, e Identificar las necesidades de los trabajadores.

En resumen por la falta de formalización del proceso de E.D se dificulto en gran medida obtener información de las variables que desde la teoría de la agencia podría influir en el proceso de E.D en este hotel.

ESTUDIO DE CASO 8: HOTEL H

Características del hotel:

El hotel H fue creado en el año 1985 cuenta con 13 trabajadores clasificándose por esto como una pequeña empresa, este hotel fue contactado a través de la Alianza hotelera laureles estadio y la entrevista fue realizada a la administradora.

ANÁLISIS ENTREVISTA:

ANÁLISIS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

El hotel H está en busca de la implementación del proceso de E.D, la administradora considera de gran importancia este proceso ya que a través de este se puede incentivar al empleado, para que esté más pendiente del huésped y así mejorar la satisfacción de este y del servicio.

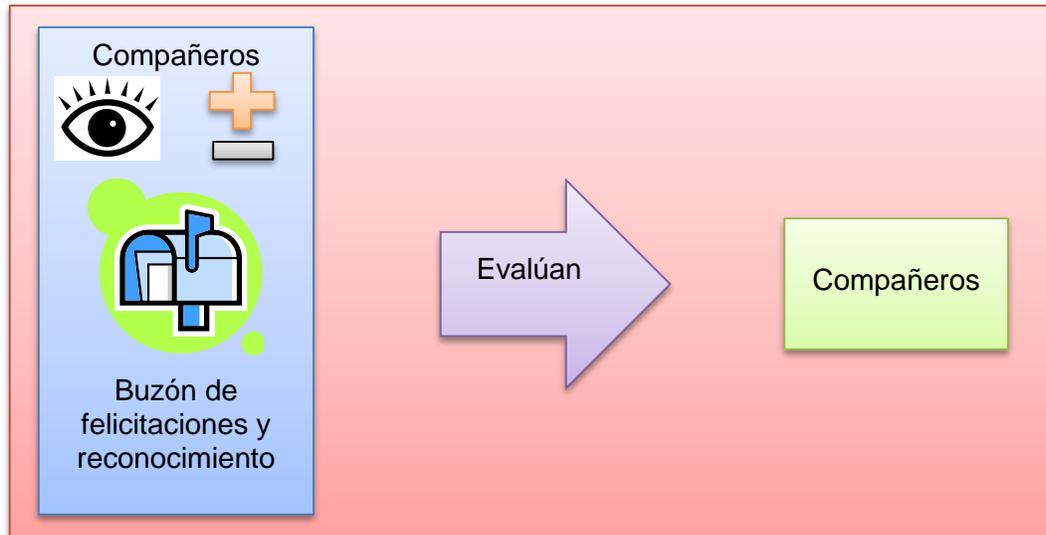
La E.D según la persona entrevistada debe de evaluar las características, el comportamiento y los resultados del trabajador, en busca de abarcar todo lo que pueda afectar el servicio al huésped. Lo que se tiene previsto para la implementación del proceso es que los mismos compañeros se evalúen entre si ya que la administradora considera que estos son quienes están al tanto del desempeño de ellos mismos en todo momento y considera que la parte administrativa no está presente todo el tiempo en que los

trabajadores desarrollan sus funciones, partiendo de esto el hotel considera que se debe reconocer o resaltar por su desempeño a los trabajadores e inclusive otorgar incentivos monetarios.

La estrategia que se tiene pensada utilizar es que a través de un buzón los mismos trabajadores reconozcan el desempeño de sus compañeros por medio de lo observado en cada uno de los trabajadores en relación con la atención y servicio al cliente en el hotel. El método que se tiene planeado implementar está basado en el reconocimiento de los aspectos positivos más que de los negativos, este método que se tiene pensado realizar puede estar relacionado con el método de incidentes críticos él cual ya ha sido abordado en esta investigación. Se tiene planeado que con las calificaciones positivas como se expuso anteriormente se presente la motivación y con los aspectos negativos se realicen mejoramientos; es importante anotar que en la actualidad el hotel está trabajando mes tras mes en capacitaciones con los trabajadores con el fin de que se mejore su desempeño y trato con el huésped.

Después de tener los resultados en el buzón se espera realizar la comunicación de estos si son positivos otorgar incentivos, de lo contrario capacitar y adquirir compromisos. La administradora considera que la validación de este método que van a utilizar es que son todos los trabajadores quienes van a ser partícipes del proceso lo cual hace un proceso más objetivo, porque se validara el desempeño no solo con un evaluador sino con todos sus compañeros.

A continuación se plantea la ilustración de cómo se tiene pensado implementar el proceso en el hotel H.

Ilustración 29 Proceso de E.D en el hotel H

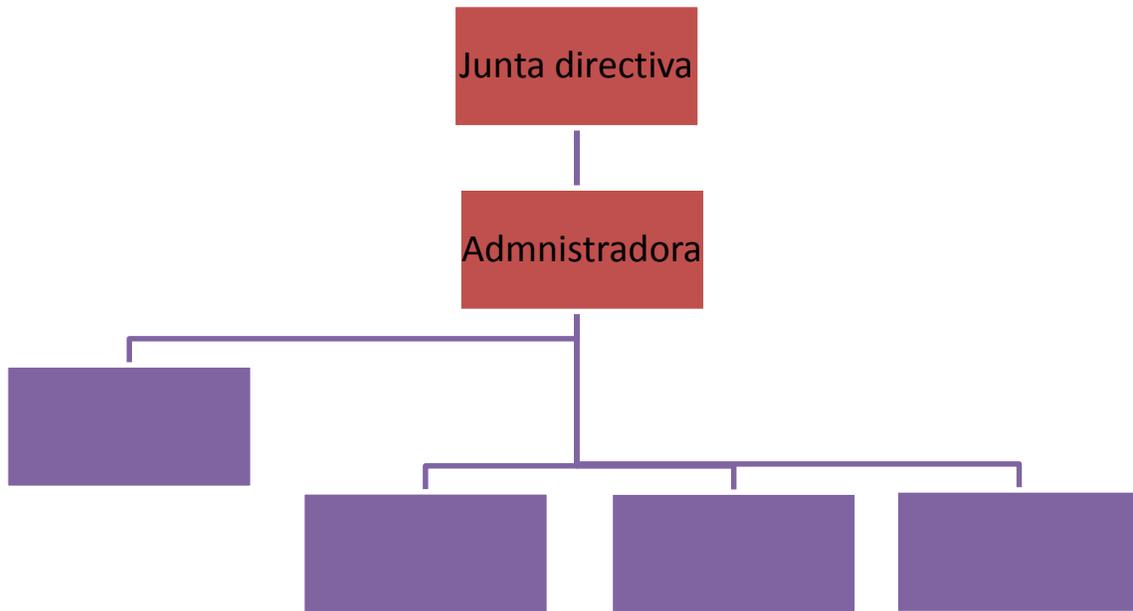
Fuente: Elaboración propia

La administradora cree que este método es ideal para el hotel ya que sus trabajadores además de ser muy estables tienen un gran sentido de pertenencia lo que permite que se comprometan con este proceso y el mejoramiento continuo de su rendimiento. Aunque no se puede dejar de lado que con la aplicación de esta manera del proceso de E.D sigue existiendo la posibilidad que se presenten empatías, sesgos de los evaluadores y subjetividad en el proceso.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La estructura del hotel H es piramidal basada en una toma de decisiones centralizada principalmente cuando se tiene que tomar decisiones que tengan alta relevancia, se anota que de manera mensual se realizan reuniones con la junta directiva para consultar y exponer todos los asuntos relevantes del hotel.

La antigüedad representa un beneficio en el hotel principalmente porque este les garantiza estabilidad y tranquilidad en su trabajo, ya que las contrataciones se hacen de manera directa y no a través de temporales, por lo cual los trabajadores son constantes y tienen una seguridad en sus cargos. La carrera de ascenso en el hotel H no existe por ser una empresa pequeña con pocos cargos y al ser trabajadores tan estables existen pocas posibilidades de vacantes.

Ilustración 30 Estructura organizacional hotel H

Fuente: Elaboración propia, basado en la información suministrada por el hotel.

ANÁLISIS TEORÍA DE LA AGENCIA

El objetivo del proceso de E.D para el hotel H sería motivar, Identificar las necesidades de capacitación, como en la actualidad el proceso como tal no ha sido puesto en marcha no se puede identificar si el objetivo que se establece inicialmente es comunicado y cumplido pero la administradora manifiesta que es lo que debería suceder además que se deberá establecer monitoreo para el cumplimiento de este, dentro del hotel H en la actualidad existe planes de incentivos económicos y celebración de fechas especiales todos son merecedores de estos pero gerencia es quien establece que es lo que se va a realizar y en que fechas.

En resumen en el caso del H al igual que el hotel F se encuentra una estructura organizacional piramidal y una toma de decisiones centralizada y a pesar que no es un hotel recientemente creado si es un hotel con poco personal lo cual no permite la conformación de grupos más pequeños de trabajo y delegación de toma de decisiones a estos. A pesar de estas características y de la falta de formalización e implementación del proceso de E.D, este hotel nos proporciona información de cómo se está evidenciando la necesidad de implementación del proceso de E.D en el subsector hotelero y los esfuerzos que se están realizando para su aplicación.

Por último y como apartado final del análisis e interpretación de los casos se expondrá un plano donde serán ubicados cada uno de los hoteles indicando que tanto está influido el proceso de E.D de cada uno de ellos por las variables de la teoría de la burocracia y de la teoría de la agencia.

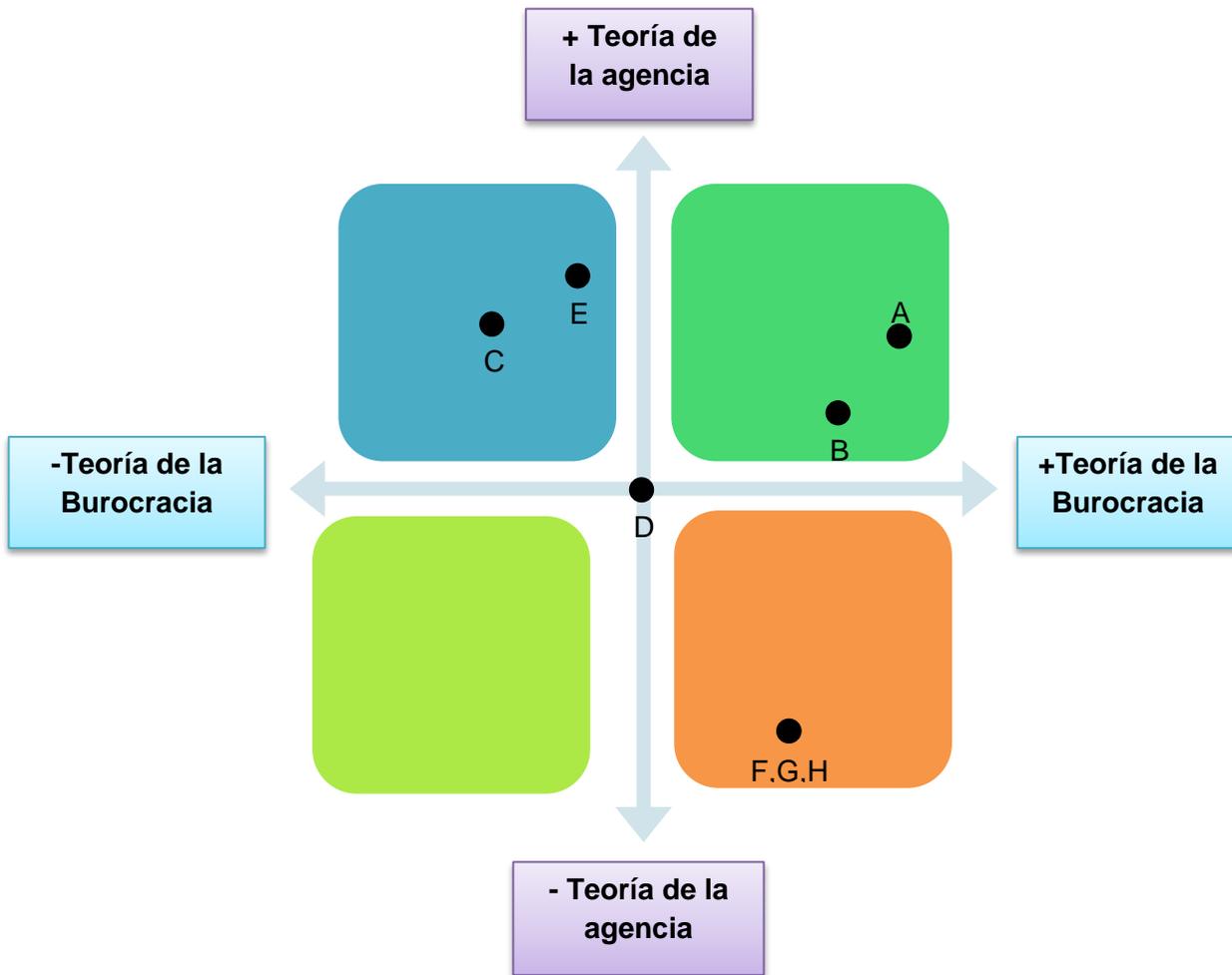
6.5 Aportaciones finales de cada uno de los casos

De acuerdo al análisis anteriormente realizado de cada uno de los hoteles se ubicara cada uno en el siguiente plano, con el fin de identificar de alguna manera que tanto aparecen las variables de cada una de las teorías estudiadas en los hoteles y poder compararlos de manera ilustrativa con los demás hoteles en estudio.

En el plano aparecerá en el eje X la teoría de la burocracia, hacia la izquierda representa menos presencia de sus variables y hacia la derecha más presencia de estas, en el eje Y aparecerá la teoría de la agencia en la parte superior más incidencia de las variables en el proceso de E.D y en la parte inferior menos.

En el plano se hará referencia a cada uno de los hoteles con las letras que fueron codificados en el análisis de información.

Ilustración 31 Plano comparativo de cada uno de os casos



El plano anterior permite exponer e integrar los resultados de cada uno de los hoteles participantes en esta investigación de una manera concreta. Se resalta que la presencia de la teoría de la burocracia y de la teoría de la agencia podrá generarse desde la aparición de sus variables y que algunas de estas son favorables para el proceso de E.D y otras no tanto. A continuación se expondrá la interpretación de la ubicación en el plano de cada uno de los hoteles de manera general y exponiendo las principales variables que aparecen en los hoteles ya que de manera detallada fueron abordados anteriormente.

Se encontró finalmente que el hotel A es un hotel en el cual intervienen en gran medida las variables de la teoría de la burocracia, principalmente en relación con las siguientes

categorías: la centralización a través de la aparición del poder, desde la formalización por la vigilancia y el control pero la falta de normas y manuales de protocolos. Desde la teoría de la agencia por la aparición de barreras del evaluador, además por la aparición de conflictos de intereses uno de los factores más influyentes para la aparición de estos elementos es la antigüedad de los trabajadores y la forma de administración del hotel. Se resalta en el hotel el esfuerzo por darle continuidad al proceso y el compromiso que tienen con este además del acompañamiento de asesores externos que le permiten darle objetividad al proceso.

El hotel B es un hotel en el que intervienen variables desde la teoría de la burocracia como la alta estandarización de los procesos y la inflexibilidad para adaptarlos a las necesidades de la organización dado a que hacen parte de una cadena a la cual deben pedir autorización de la modificación de estos, desde la teoría de la agencia aparece el error de semejanza y la asimetría de la información. Se resalta el interés desde la administración por generar confianza a los trabajadores e integrarlos a la organización buscando siempre su satisfacción y motivación.

En el hotel C intervienen aspectos como la lentitud del proceso de E.D dado por la desactualización de los métodos y herramientas utilizadas en el proceso además de que los evaluadores aún no se sienten comprometidos con este ya que no han evidenciado la utilidad del proceso por la no utilización de los resultados, lo anterior no ha permitido darle cumplimiento al objetivo del proceso de E.D. Se resalta que la intención del hotel es realizar las modificaciones pertinentes al proceso en busca de aprovechar los aportes que hace el proceso de E.D a las organizaciones.

El hotel D se caracteriza por tener un proceso de E.D bien estructurado y que garantiza el cumplimiento de su objetivo, en este hotel aparecen variables de las teorías de la burocracia y de la agencia que lo favorecen ya que son utilizadas de la manera apropiada y sin llegar a la rigurosidad, con la formalización: la estandarización del proceso con posibilidades de un mejoramiento continuo y flexibilidad para ser adaptado a las necesidades de la organización, desde la vigilancia y control al proceso por parte del área de calidad buscando que el proceso sea objetivo y posibles desviaciones que puedan generarse, un aspecto importante es la capacitación a los evaluadores dándoles a conocer el manejo de la herramienta su importancia y los posibles errores que se pueden cometer con el fin de que sean corregidos a tiempo; la combinación de métodos funciona muy bien

dado a que se aprovechan las ventajas de cada uno y se fortalecen uno al otro, la única dificultad que puede intervenir en el proceso es el margen de tramo o control dada la cantidad de personas que tienen a cargo lo cual en ocasiones retrasa el proceso de E.D y que podría generar que no se evalúe con detalle a cada trabajador por la gran cantidad de personas a su cargo.

El hotel E presenta variables de la teoría de la agencia como asimetría de información dado que los principales (junta directiva) aparte de que tienen un poco de desconocimiento del sector delegan en quien está a cargo de la administración del hotel una gran parte de la toma de decisiones lo que podría generar en algún momento conflicto de intereses o incluso la aparición de la variable niveles de riesgos, con respecto a la teoría de la burocracia a pesar de que el proceso es estandarizado la herramienta requiere de mejoras con respecto a la cuantificación de los resultados.

Con respecto a los hoteles E, F, G recordamos que son hoteles que desarrollan el proceso de E.D de una manera poco formal, ya que no tienen estandarizado este proceso, dos de ellos por su reciente creación y el otro porque en algún momento se llegó a implementar pero dejó de hacerse, en el momento en el que se realizó entrevista a este último se manifestó que estaban en proceso de reestructuración y consolidación del proceso de E.D. De igual forma los hoteles suministraron información importante y pertinente a la investigación. En los tres hoteles en general se encontró centralización en la toma de decisiones falta de estandarización del proceso y falta de capacitación del personal con respecto al mismo.

Con lo anterior se pretendía resumir algunos hallazgos encontrados en la investigación y relacionar y comparar entre sí cada uno de los casos estudiados, con el gráfico se evidencia la gran diferencia de los hoteles y sus particularidades desde el proceso de E.D aun perteneciendo a una misma alianza y teniendo características similares con respecto a su actividad económica, a su ubicación y tamaño.

Para finalizar es importante aclarar algo con relación a la teoría de la agencia y es que cuando se expresa la presencia de sus variables en alguno de los hoteles se está haciendo referencia a que es un escenario propicio para la aparición de estas no se está afirmando o queriendo expresar que los agentes están intentando sacar provecho, de esta situación.

Tabla 11 Cuadro resumen de los casos estudiados

Hotel	E.D	Teoría de la burocracia	Teoría de la agencia	Observaciones
<p>A 1998 16 años 23 trabajadores</p>	<p>-Aproximación al método 360° combinado con el método de incidentes críticos. -Clima organizacional desfavorable. -Falta sentido de pertenencia. -Resistencia al cambio. -Difícil cuantificación de resultados.</p>	<p>-El poder. -La dominación. -La vigilancia y el control. -La falta de normas y manuales de protocolos. -Falta de estandarización.</p>	<p>-Aparición sesgos psicológicos de los evaluadores, lo cual modifica el fin último del proceso de E.D. -Aparición de conflictos de intereses dada la antigüedad de los trabajadores. -La asimetría de la información.</p>	<p>Se resalta en el hotel el esfuerzo por darle continuidad al proceso y el compromiso que tienen con este, además del acompañamiento de asesores externos que le permiten darle objetividad al proceso.</p>
<p>B 2003 11 años 20 trabajadores</p>	<p>-Método de incidentes críticos. -La cultura. -Difícil cualificación.</p>	<p>-Alta estandarización de los procesos y la inflexibilidad para adaptarlos a las necesidades de la organización dado a que hacen parte de una cadena a la cual deben pedir autorización de la modificación de estos. -Impersonalidad de las relaciones con la cadena.</p>	<p>-El error de semejanza y la asimetría de la información. -Niveles de riesgo.</p>	<p>Se resalta el interés desde la administración por generar confianza a los trabajadores e integrarlos a la organización buscando siempre su satisfacción y motivación.</p>
<p>C 1965 49 años 70 trabajadores</p>	<p>-Método de escalas graficas de calificación. -Difícil cualificación de los resultados. -No se tienen acciones a seguir después de obtener los resultados de la E.D.</p>	<p>-La lentitud del proceso de E.D dado a la gran cantidad de trabajadores que tiene que evaluar una persona. -Estandarización y rutinas -Vigilancia y control: Herramienta y el proceso.</p>	<p>La desactualización de los métodos y herramientas utilizadas en el proceso no permite que los evaluadores se sienten comprometidos con este ya que no han evidenciado la utilidad del proceso por la no utilización de los resultados.</p>	<p>Se resalta que la intención del hotel es realizar las modificaciones pertinentes al proceso en busca de aprovechar los aportes que hace el proceso de E.D a la organización.</p>

<p>D 1995 19 años 52 empleados</p>	<p>-Método 360° y el método por competencias.</p>	<p>-La estandarización del proceso con posibilidades de un mejoramiento continuo y flexibilidad para ser adaptado a las necesidades de la organización. -La vigilancia y el control al proceso por parte del área de calidad buscando que el proceso sea objetivo y e identificar posibles desviaciones que puedan generarse.</p>	<p>-El margen de tramo o control y el conflicto de intereses, dado la cantidad de personas que tienen a cargo lo cual en ocasiones retrasa el proceso de E.D y que podría generar que no se evalúe con detalle a cada trabajador por la gran cantidad de personas a su cargo.</p>	<p>-Se caracteriza por tener un proceso de E.D bien estructurado y que garantiza el cumplimiento de su objetivo. -La capacitación a los evaluadores les permite conocer el manejo de la herramienta su importancia y los posibles errores que se pueden cometer con el fin de que sean corregidos a tiempo; la combinación de métodos funciona muy bien.</p>
<p>E 2004 10 años 19 trabajadores</p>	<p>Método de incidentes críticos.</p>	<p>Con respecto a la teoría de la burocracia a pesar de que el proceso está estandarizado la herramienta requiere de mejoras con respecto a la cuantificación de los resultados.</p>	<p>Asimetría de información dado que los principales (junta directiva) aparte de que tienen un poco de desconocimiento del sector delegan en quien está a cargo de la administración del hotel una gran parte de la toma de decisiones lo que podría generar en algún momento conflicto de intereses o incluso la aparición de la variable niveles de riesgos.</p>	
<p>F 2011, 25 trabajadores G 2012, 13 trabajadores H 1985, 13 trabajadores</p>	<p>-Encuesta de satisfacción, los clientes evalúan. -Observación directa. -Buzón de reconocimiento por los compañeros</p>	<p>-Estructura piramidal, toma de decisiones centralizada. -No tienen estandarizado el proceso de E.D ni formalizado. -Estructura piramidal, toma de decisiones centralizada.</p>	<p>-Niveles de riesgo y conflicto de intereses. -No se identificaron -Conflictos de intereses</p>	<p>-Procesos de evaluación aún son insipientes. -Desarrollan el proceso de E.D de una manera poco formal.</p>

6.6 Presentación del análisis al grupo de hoteles entrevistados

El siguiente capítulo será la etapa final de esta investigación que envuelve la presentación de las conclusiones las cuales emergen desde el análisis anteriormente desarrollado a cada uno de los participantes en la investigación (Hoteles y representantes de las Alianzas hoteleras), estas conclusiones y recomendaciones serán presentadas a las alianzas con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados u observados. Además, esta etapa permite formalizar un feedback y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario.

Otro objetivo de esta discusión es asegurar que el investigador ha sido capaz de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permite demostrar la validez de los resultados obtenidos. Adicionalmente, esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de iniciar la recolección de la información, cual es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación.

7. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se discutirán los resultados de la investigación, se plantearán algunas recomendaciones a las empresas estudiadas y se propondrán posibles líneas para investigaciones futuras.

Para lo anterior se desarrollará este capítulo de la siguiente manera:

En la primera parte se establecerán una serie de conclusiones que trata de definir los hallazgos encontrados al finalizar la investigación, buscando vislumbrar el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados. En una segunda parte, se darán algunas recomendaciones desde lo que fue encontrado en la investigación a las empresas estudiadas y finalmente se propondrán futuras líneas de investigación que permitirán incentivar posteriores investigaciones partiendo donde este trabajo ha terminado.

7.1 Discusión de los resultados

A continuación se expondrán las conclusiones presentadas desde cada temática abordada en la investigación y partiendo de los objetivos planteados al inicio de esta. Se comenzará con el objetivo general continuando con los específicos.

Objetivo general: Identificar variables que participan en el proceso de Evaluación de desempeño en una muestra de pequeñas y medianas empresas del subsector hotelero de la ciudad de Medellín, desde la teoría de la burocracia y la teoría de la agencia.

En esta investigación se reconoció la influencia de la teoría de la burocracia y de la teoría de la agencia en el proceso de E.D, se identificó que la aparición de algunas de las variables de estas teorías son favorables (la estandarización, la vigilancia, las normas)

para el proceso de E.D y otras no tanto (conflicto de intereses, sesgos del evaluador, información asimétrica), se encontró además que las teorías de estudio en su totalidad pueden no presentarse en el proceso de E.D pero si algunas de sus variables, en todos los casos estudiados se evidenció la presencia de algunas de estas variables en diferentes medidas e intensidad, demostrando una gran influencia de estas teorías en el proceso de E.D.

Por su parte la teoría de la burocracia presentó que la utilización apropiada y certera de algunas de sus variables podrá aportar al cumplimiento del objetivo del proceso de E.D, es decir podrán utilizarse elementos de esta teoría de manera medida y flexibilizada logrando aportar al proceso de E.D. Con respecto a la teoría de la agencia la aparición de los costos de agencia no resulta favorable para ningún proceso ni para ninguna organización pero cabe anotar que los escenarios que dan paso a estos costos de agencia son los que el entorno está exigiendo en la actualidad y son la entrega de responsabilidades y empoderamiento a los trabajadores basados en relaciones de confianza buscando la generación de sentido de pertenencia y compromiso, estos escenarios claro está que deberán ser bien estructurados y controlados, de lo contrario se dará paso a los costos de agencia.

Se identificó como una variable relevante para el proceso de E.D los sesgos de los evaluadores, dado a que los sesgos planteados en el marco teórico aparecen en todos los hoteles entrevistados, estos sesgos suelen influir en la calificación de las evaluaciones por lo tanto interfieren en el objetivo del proceso de E.D, los sesgos más comunes y frecuentes fueron: error de severidad, efectos de contraste, sesgo de tendencia central y efectos de primacía y recencia. Los sesgos de los evaluadores no estaban reconocidos como una barrera para el proceso de E.D dentro de los hoteles, algunos de ellos de manera inconsciente utilizan estrategias que mitigan su aparición como el monitoreo del proceso, la utilización del método 360° y capacitaciones a los evaluadores exponiéndoles de su posible aparición, estas medidas son tomadas por pocos hoteles.

Otra variable relevante identificada en el proceso de E.D en los hoteles estudiados son el método y la herramienta, estos son elementos fundamentales para el desarrollo exitoso y el cumplimiento del objetivo del proceso de E.D, los entrevistados expresan dificultades con la herramienta como difícil manejo, difícil cualificación y cuantificación de los

resultados, siendo este último la dificultad más frecuente en los hoteles estudiados, estos problemas con la herramienta en algunos hoteles no permite que este identifique la importancia del proceso ya que si la herramienta no otorga información suficiente del desempeño de los trabajadores no se podrá cumplir el fin último del proceso que es identificar necesidades de mejoramiento y capacitación y además el trabajador no podrá conocer cómo perciben su trabajo.

Analizando los diferentes métodos utilizados por los hoteles en estudio se identifica que los métodos tradicionales son los más utilizados, pero se observa que los hoteles que utilizan métodos modernos e inclusive que combinan diferentes métodos para obtener beneficios de cada uno y disminuir o compensar las dificultades que tenga otro, maximizan los beneficios del proceso y no se generan tantas dificultades en su desarrollo.

Sin lugar a duda el subsector hotelero deberá implementar de una manera acertada el proceso de E.D y potencializar las variables que influyen positivamente en el proceso en busca de obtener los beneficios que este otorga, además deberá reconocer este proceso como fundamental para la excelente presentación del servicio a sus huéspedes. El proceso de E.D en el subsector hotelero deberá apuntar al mejoramiento del desempeño de los trabajadores apoyado desde la descentralización de la toma de decisiones, la conformación de grupos autónomos y la disminución de niveles en su estructura buscando organizaciones más ágiles y flexibles que puedan adaptarse rápidamente a los cambios.

Objetivo específico: Identificar las dimensiones presentes en la teoría de la burocracia y de la agencia que afectan principalmente el proceso de evaluación de desempeño.

Con las entrevistas realizadas a cada uno de los hoteles se identifica que el proceso de E.D se encuentra influido por variables que están relacionadas con la teoría de la burocracia y la teoría de la agencia, las variables más influyentes y relevantes en los hoteles entrevistados desde la *teoría de la burocracia* son: *La formalización*, lo cual parte desde la estandarización de los procesos que influye en gran medida en el proceso de E.D, dado a que en hoteles donde exista una estandarización racional, flexible y sujeta a mejoramientos se desarrollara el proceso de E.D de manera más eficiente.

Es importante destacar que la estandarización también se hace referencia a instrumentos que son útiles y necesario a la hora de desarrollar el proceso de E.D como: manuales de funciones el cual contiene todos los cargos de una organización con sus respectivas funciones para cada cargo; diseños de cargos, el cual es un instrumento donde se analizan elementos intrínsecos y extrínsecos de cada cargo identificando los requisitos para el ocupante de este como educación; formación; competencias; condiciones físicas y demás elementos fundamentales para desempeñar un cargo y por último la estandarización del instrumento utilizado para la aplicación del proceso, el cual si se encuentra estandarizado podrá estar sujeto a mejoramiento, de lo contrario no se tendrá una base de partida que sustente este mejoramiento. Los instrumentos anteriormente mencionados además de la estandarización del proceso de E.D como tal son de gran apoyo ya que sin estos el proceso no tendrá un sustento válido a la hora de evaluar a cada trabajador.

Otro elemento de la *formalización* que se evidencia como necesario para el efectivo desarrollo del proceso de E.D en los hoteles estudiados son las normas, la falta de estas en algunos hoteles genera conflictos a la hora de evaluar a los trabajadores porque si no se tienen establecidos políticas de actuación con los clientes y un reglamento interno de trabajo que deberá contener no solo aspectos relacionados con la legislación colombiana sino también en relación con el comportamiento de los trabajadores dentro del hotel especialmente con los clientes, estos no comprenderán si llegasen a obtener calificaciones desfavorables, cuando el evaluador considera que este no está actuando de manera apropiada ya que no se tienen establecidos dichos parámetros. El reglamento interno de trabajo según el artículo 104 del código sustantivo de trabajo es un conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. De esta manera no se podría otorgar una calificación desfavorable si no se tiene claramente normado el proceso de E.D.

Dentro de las normas se resaltan también los manuales de protocolo y etiqueta que son de gran importancia para la satisfacción del cliente en el caso de los hoteles porque los

trabajadores están siendo observados en todo momento, los trabajadores que tienen constante contacto con el cliente se les deberá evaluar el cumplimiento de estas normas dado que los hoteles son visitados por personas que pueden ser muy exigentes con el servicio.

El establecimiento de las normas es entonces de gran importancia en el subsector hotelero dado a que a través de estas se establecen principios de actuación con el cliente y de este proceder dependerá la satisfacción del mismo. Cuando no se tiene establecidas estas normas de manera clara y además no son socializadas y documentadas, los trabajadores no las acatarán ya que si simplemente se denota como un deseo de su jefe inmediato, del encargado de personal o del evaluador lo percibirá como ilegítimo y arbitrario y no como algo que debe ser cumplido, dado esto cuando reciba calificaciones desfavorable por algún aspecto que no se encuentre claramente fijado no comprenderá esta calificación y no buscará su mejora. Las normas sirven de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la empresa. Su importancia también se vislumbra al momento de tratar algún problema que surja con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en las normas, y si estas no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado (por ejemplo otorgar una baja calificación) sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso.

Como último elemento de la formalización; la vigilancia y el control, el cual constituye un elemento que debe acompañar el proceso de E.D en busca de dar un acompañamiento a las partes que intervienen en el proceso, para mediar entre estas y además buscar objetividad en el proceso, en los hoteles entrevistados algunos tenían vigilancia y control en el desarrollo del proceso otros simplemente por ser los administradores o gerentes quienes evalúan y quienes podrían realizar la vigilancia del proceso no se presenta, pudiendo aparecer arbitrariedad o subjetividad en el proceso.

La segunda variable de la teoría de la burocracia que se identifica en los hoteles es la *centralización*: La autoridad, el poder y la dominación hacen parte de esta y se configuran dentro del proceso de E.D en los hoteles estudiados en que cualquiera de esos tres elementos hace parte de la postura que en algunos hoteles toma el evaluador, la autoridad por su parte se hace presente porque en todos los hoteles estudiados el jefe inmediato hace parte del proceso de E.D y participa como evaluador, los jefes ejercen su autoridad

como jefes inmediatos y como evaluadores ya que cuando ocupan el cargo de jefes adquieren un poder legítimo por su posición en el organigrama y adquieren una facultad sobre las personas que tienen subordinadas. El poder, por otro lado solo se presentó en uno de los hoteles dado a que se evidencia que la persona que tiene a cargo el proceso de E.D trata de imponer su voluntad en relación con las ordenes que imparte a sus trabajadores aunque exista resistencia por parte de estos últimos. Finalmente la dominación podría aparecer en las relaciones más estrechas dentro de los hoteles dado a que en algunos de estos hay personas con mucha antigüedad que por esto podría lograr influir en otras y encontrar en ellas cierta obediencia.

Objetivo específico: Identificar las dimensiones presentes en la teoría de la burocracia y de la agencia que afectan principalmente el proceso de evaluación de desempeño.

Desde la teoría de la Agencia las variables o también llamados costos de agencia que lograron ser identificadas en los hoteles fueron: *La información asimétrica*, la cual hace referencia a que una de las partes tiene más información que la otra para el proceso de E.D, en este proceso las partes son el evaluado, el evaluador y los directivos, en esta relación quien tiene más conocimiento del desempeño es el propio ocupante del cargo y quien le sigue en conocimiento de su desempeño son los jefes inmediatos, en este proceso es inevitable la aparición de este costo de agencia dado a que en el normal desarrollo de las funciones un trabajador no siempre estará acompañado de su jefe inmediato, y menos de los directivos, en el caso de algunos hoteles se utilizan estrategias como métodos 360° que permite que todas las personas que tienen relación con el cargo a evaluar participen del proceso, este método solo es utilizado en dos de los ocho hoteles estudiados.

Otras variables identificadas desde los costos de agencia en los hoteles entrevistados son *los niveles de riesgos y conflictos de intereses* de los cuales se encontró que tienen gran relación con tres elementos que fueron abordados desde la teoría de la burocracia y son la toma de decisiones, la centralización y los sesgos de los evaluadores.

En general los tres tipos de toma de decisiones que se presentan en los hoteles son la toma de decisiones autónoma, la toma de decisiones descentralizada y la toma de decisiones centralizada, en la mayoría de hoteles se presentan de manera combinada lo cual dependerá si es una u otra, del tipo de decisión y de la cuantía que represente la decisión para el hotel, se resalta que la que la toma de decisiones que se presenta con

más frecuencia es la descentralizada. Véase entonces que la E.D es una toma de decisiones que esta expresada de manera implícita ya que solo pareciera que el evaluador otorga una calificación pero no es solo esto si no la posibilidad de que con buenas calificaciones asciendan, reconozcan y en general se otorguen incentivos a los trabajadores y con calificaciones desfavorable están generando posibles despidos y desmotivación, es acá donde se hace presente la variable niveles de riesgos.

La toma de decisiones descentralizada incorporada con la variable de los sesgos de los evaluadores y la centralización da paso a los siguientes costos de agencia: niveles de riesgos y conflictos de intereses ya que entre más descentralizada y autónoma sea la toma de decisiones, entre más poder, dominación y más sesgos del evaluador aparezcan se propiciara un escenario ideal para que los costos de agencia se presenten dentro del proceso de E.D dado a que entre más autonomía tenga el agente este tendrá más posibilidades de tomar riesgos y de que primen sus interés particulares sobre los colectivos o los del principal.

Finalmente, se expone que las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, el subsector hotelero y en general el sector turístico deben darse cuenta del valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a estos en términos de habilidades o competencias colectivas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos. La E.D busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. El subsector turístico es por esencia prestación de servicio y atención al huésped por tal razón deberá dársele la importancia suficiente al proceso de E.D, ya que en algunos hoteles entrevistados se logra evidenciar el desarrollo de este proceso por cumplir con un requisito.

El sector turístico en la ciudad de Medellín se está constituyendo como una gran fuente de empleo y como un sector que promete desarrollo a la ciudad, se están realizando esfuerzos y se tienen identificados problemáticas y debilidades como desarrollo institucional y

organizacional débil desde lo público, acompañado de un sector privado con bajos resultados en productividad y competitividad, para estas y otras dificultades se ha propuesto estrategias para combatirlas como mejoramiento del capital humano y la creación de una cultura turística, el fortalecimiento del recurso humano está dado principalmente desde la formación la cual es esencial para el desarrollo y mejoramiento del talento humano. Estas necesidades de formación solo podrán ser claras y reales si se parte de la E.D lo cual permite identificar necesidades de capacitación y de mejoramiento en el personal.

A continuación se dará respuesta a otro objetivo específico planteado en la investigación y es el de *estudiar y proponer estrategias que permitan realizar mejores procesos de evaluación de desempeño* en los hoteles estudiados, estas estrategias estarán dadas desde las recomendaciones que se plantean en el siguiente ítem.

7.2 Limitaciones del estudio y Recomendaciones

Objetivo específico: Estudiar y proponer estrategias que permitan realizar mejores procesos de evaluación de desempeño.

- A los hoteles estudiados se les recomienda fortalecer la utilización del proceso de E.D ya con este trabajo se identifica que se tienen falencias en el proceso como: la falta de continuidad de este y la falta de una aplicación de manera periódica y formal del proceso con el fin de identificar necesidades en el personal y consiguientemente realizar planes de mejoramiento y capacitación, debe buscarse comprometer no solo a los evaluadores sino también a los evaluados lo cual podría realizarse a través del otorgamiento de incentivos como desarrollos de carrera de ser posible, incentivos económicos, reconocimiento, entre otros de acuerdo a las capacidades económicas de cada hotel de cada hotel y de lo que genere motivación en los trabajadores.
- Los métodos utilizados por los hoteles deberán ser ajustados a las necesidades de cada hotel con el fin de cumplir los objetivos y mitigar posibles sesgos en los evaluadores. Con el método y herramienta utilizada se deberá poder obtener

calificaciones cuantitativas y cualitativas. Cuantitativas para que al final del proceso pueda medirse y compararse el desempeño de los trabajadores y en general de los hoteles con calificaciones anteriores y así poder identificar si se obtuvo mejoramiento en este, además para el establecimiento de metas para años siguientes; las calificaciones cualitativas para conocer exactamente en qué área debe el trabajador fortalecerse ya que con un simple resultado cuantitativo no se logra identificar las debilidades y los aspectos en los cuales debe fortalecerse el trabajador. Finalmente como recomendación general para la herramienta deberá ser una herramienta que les permita a los evaluadores desarrollar el proceso de una manera rápida y objetiva, esta herramienta debe estar alineada con elementos organizacionales como el manual de funciones, diseños de cargos, reglamento interno, manual de protocolo y etiqueta y además con la planeación estratégica de la organización.

- Se recomienda capacitar a los evaluadores en el proceso de E.D en general desde la utilización del método y la herramienta, además en qué es el proceso de E.D, cuáles son sus ventajas y posibles dificultades para que en la eventual aparición de estos los evaluadores entiendan como proceder, y capacitarse en las repercusiones que tiene este proceso en los trabajadores y en la organización en general.
- El acompañamiento de analistas externos como mediadores del proceso de E.D principalmente en la etapa de comunicación de los resultados se evidencio como una gran necesidad en los hoteles, dado a que esto permitiría generar equilibrios entre las partes y la comprensión de sus posiciones, se recomienda que este acompañamiento sea por parte de un psicólogo.
- Los resultados del proceso de E.D debe tener una utilidad, de no ser así no se cumpliría el fin último del proceso por tal razón se deben establecer pasos a seguir después de que se obtengan los resultados, con el fin de que cumpla su cometido que es mejorar el desempeño de los trabajadores y por consiguiente el de la organización.

- En dos de los hoteles entrevistados la información otorgada del proceso de E.D estuvo basada en procesos informales que realizan para evaluar el desempeño de los trabajadores ya que por su reciente constitución no lo tienen estandarizado y formalizado pero aun así evalúan el desempeño de sus trabajadores, otro de los hoteles aunque es un hotel con trayectoria están en etapas de consolidación y restructuración del proceso de E.D. A pesar de lo anterior los hoteles otorgaron información de gran relevancia para esta investigación.
- Aunque los hoteles entrevistados pertenecen a alianzas hoteleras es importante el fortalecimiento de estas para generar vínculos de cooperación entre si y una competencia transparente, ya que en las entrevistas se evidencia un gran desarrollo en algunos y en otro no tanto perteneciendo a una misma alianza la cual debería buscar el fortalecimiento de la misma con los aportes de las experiencias de cada uno de sus asociados.
- Como limitaciones del proceso se evidencio en la búsqueda de la muestra de hoteles a entrevistar que algunos no tenían implementado el proceso de E.D, otros hoteles se mostraron resistentes al otorgamiento de información, se evidencia entonces el subsector hotelero como un subsector reservado pero con un gran potencial de desarrollo en la ciudad de Medellín.
- Dado el alcance del trabajo se decidió trabajar con alianzas hoteleras las cuales permitieron de alguna manera un acceso más rápido y la aceptación de los hoteles a entregar información, resaltamos la importancia de las alianzas ya que sin ellas hubiera sido más difícil el acercamiento a hoteles de gran relevancia para el subsector hotelero en la ciudad de Medellín, cabe anotar además que en la ciudad de Medellín cada vez es más alta la aparición de hoteles informales, por esto es de gran relevancia que se fortalezcan las alianzas en busca de bloquear la creación de competencia desleal.
- La falta de apoyo desde entidades públicas y desde la gobernación se hace también presente y se evidencia más un esfuerzo individualizado por mejorar sus prácticas y en general el rendimiento del hotel.

7.3 Líneas futuras de investigación

Una vez mostradas las principales conclusiones de esta investigación, se aportara en esta sección final, algunas ideas acerca de las líneas de trabajo futuro que pueden completar el trabajo realizado hasta el momento e incluso emprender nuevas líneas de investigación desde donde se termina este trabajo.

Se considera que los trabajos futuros se deben centrar en tres aspectos fundamentalmente. El proceso de E.D, la posible relación con otras teorías o variables que pueden aportar a su mejoramiento y el sector turístico y sus eslabones dentro de los cuales se encuentra el subsector hotelero.

La E.D aunque no es un tema reciente sigue siendo un tema de actualidad que si bien no ha tenido muchas modificaciones desde sus inicios, seguirá siendo un tema que compete a todas las organizaciones porque aún no se ha encontrado otros procesos que puedan reemplazarlo, que permitan medir el rendimiento de los trabajadores y que otorguen información para el mejoramiento del desempeño de estos, se considera que en próximas investigaciones se pueden establecer estrategias innovadoras para medir el rendimiento de los trabajadores integrando medidas pedagógicas que involucren todas las partes y que genere interés, tranquilidad y satisfacción entre las partes involucradas del proceso.

Se podrán buscar otras teorías y variables que influyan en el proceso de E.D y que permitan una posterior mitigación si son desfavorables para el proceso o aplicación si contribuyen a su desarrollo.

El sector turístico en especial el subsector hotelero es un sector que puede ser abordado desde cómo buscar alianzas estratégicas en busca del fortalecimiento del sector y de cómo prepararse para un futuro que es muy prometedor en una de las ciudades más innovadoras de Colombia y el mundo, lo cual atrae a un gran número de turistas y muy seguramente esto seguirá en incremento.

Dadas las características de la metodología utilizada para el análisis de la información y por la cantidad de hoteles analizados no se consideró factible el análisis cuantitativo lo cual

podría utilizarse un futuro estudio con la intervención de este tipo de análisis y además de una participación mayor de hoteles.

.

A. Anexo: Consentimiento informado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – SEDE MEDELLÍN ESTUDIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL SUBSECTOR HOTELER DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Consentimiento Informado

La investigación “Proceso de Evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y de la agencia”, corresponde a una tesis para optar al grado de Magíster en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, y tiene como propósito: Identificar variables que participan en el proceso de Evaluación de desempeño en el subsector Hotelero de la ciudad de Medellín desde la teoría de la burocracia y la teoría de la agencia.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le pedirá responder unas preguntas y/o completar una encuesta. Lo que se converse durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. La información que usted provea en el curso de esta entrevista es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin su consentimiento.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en la entrevista. Igualmente, si alguna de las preguntas

durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista

Nombre del Entrevistado (a)

Firma del Entrevistado(a)

Fecha

Nombre y Firma investigador(a) responsable

En caso de tener alguna consulta sobre esta etapa de la investigación, usted podrá contactarse con el investigador responsable: **Diana Marcela Castaño Serna** al número: xxx xxx xx xx o al correo electrónico: **dmcastanos@unal.edu.co**.

B. Anexo: Formato de entrevista

Nombre de la Persona entrevistada	
Cargo de la persona entrevistada	
Teléfono	
E-mail	
Nombre del hotel	
Año de fundación	
Tipo de empresa (pública o privada)	
Número de trabajadores	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E.D)

1. ¿Se implementa dentro de la empresa el proceso de evaluación de desempeño (E.D)?

- a. SI
- b. NO

Si su respuesta es **NO**:

¿Por qué?

Si su respuesta es **SI** conteste las siguientes preguntas:

2. ¿En que se basa el método de evaluación de desempeño que se utiliza en la empresa?

- a. En las características de los evaluados
- b. En los comportamientos
- c. En resultados
- d. Mixto: (Combinación de alguno o de todos los componentes anteriores) cuáles:
- e. Otro, ¿Cuál?

Entusiasmo																				
Tranquilidad																				
Disgusto																				
Otros:																				

8. ¿Cuáles son las barreras más comunes que se presentan dentro el proceso de evaluación de desempeño?

Errores del evaluador:

a. Efecto halo y eco	Halo: con frecuencia se evalúa de manera parecida en todas las dimensiones de rendimiento en función de la dimensión que el evaluador perciba más importante en el empleado. Eco: una mala calificación en una dimensión particular influye indebidamente en las demás
b. Error de lenidad o indulgencia	Los evaluadores para evitar posibles conflictos con los empleados califican por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente
c. Error de severidad	Algunos evaluadores podrían calificar el rendimiento de los empleados de manera desfavorable, ya sea por la inexperiencia del evaluador o porque simplemente no tienen empatía con el evaluado
d. Sesgo de tendencia central	el evaluador siempre tendrá una tendencia a clasificar a todos los trabajadores entorno al promedio
e. Efectos de primacía y recencia	los evaluadores se remitirán a la primera información que reciban y evaluarán al empleado apoyados en ese juicio inicial
f. Efectos de contraste	Este efecto se presenta cuando el desempeño de un trabajador influye en la calificación de otro dado que el evaluador compara a los empleados lo cual podría generar valoraciones poco objetivas
g. Efecto de contagio	Esta dado por el efecto que producen pasadas evaluaciones en el resultado de la evaluación de rendimiento actual o que se va a realizar
h. Error de semejanza	Tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él, el evaluador de un buen resultado de la evaluación de desempeño ya que se ve reflejado en este.
i. Otros	

Barreras organizacionales:

- a. Falta de apoyo desde la alta dirección
- b. Falta de apoyo de los evaluadores
- c. Falta de apoyo de los evaluados
- d. Otras:

Barreras de la herramienta:

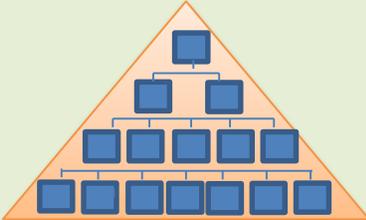
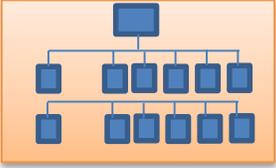
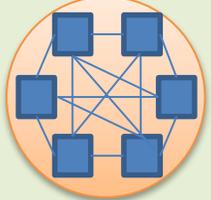
- a. Difícil manejo
- b. Difícil cuantificación de resultados
- c. Difícil cualificación de resultados
- d. Otras:

9. ¿Cuáles son las acciones a seguir después de la comunicación de los resultados del proceso de E.D con respecto a los evaluados?

- ✓ Si obtiene un buen resultado
- ✓ Si se obtienen resultados desfavorables

TEORÍA DE LA BUROCRACIA

10. ¿Qué estructura organizacional tiene la empresa? (Adjuntar organigrama).

Estructura organizacional	Representación
Estructura organizacional burocrática (piramidal y centralización de la toma de decisiones)	
Estructura organizacional matricial. (coordinación descentralizada)	
Equipos autónomos, independencia entre equipos. Gran redes internas.	

11. ¿Cómo es la toma de decisiones dentro de la empresa?

Características	Describe en qué consiste
Centralizada (el gerente siempre tendrá que dar la aprobación para cualquier tipo de decisión)	

Descentralizada (Cada área o departamento puede tomar decisiones por lo menos con respecto a esa área)	
Autónoma (A los trabajadores se les da autonomía en la toma de decisiones)	
Mixto u otro Cual (es)?	

12. La mayoría de sus evaluadores son:

- a. Hombres: ¿Cuántos? _____
- b. Mujeres: ¿Cuántos? _____

13. ¿Cómo se selecciona el personal que ingresa a la organización en todos los niveles?

- a. Elección directa por el gerente
- b. Recomendaciones
- c. Proceso de selección
- d. Mixto u otro Cual (es)?

14. ¿Cada cuánto se realiza y cuánto tarda el proceso de E.D dentro de la empresa?

- a. Una vez al año, tarda:
- b. Dos veces al año, tarda:

15. ¿Todos sus trabajadores superan las expectativas de desempeño que se tienen establecidas?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

16. ¿La antigüedad dentro de la empresa representa algún tipo de beneficios para los trabajadores, así no este explícito en algún reglamento?

- a. Sí, porque
- b. No, Porque

17. ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los trabajadores, cuál es el conducto regular de comunicación?

18. ¿Cómo son las relaciones de trabajo y el clima organizacional?

19. ¿Qué concepto tiene usted de sus:

Directores	Trabajadores
Muy bueno	Muy bueno
Medianamente bueno	Medianamente bueno
No muy bueno	No muy bueno

20. ¿Cómo es la carrera de ascenso dentro de la organización y porque?

21. ¿Qué considera que puede ser la razón o la orientación por la cual los evaluadores desarrollan el proceso de E.D?

- Cumplimiento formal de evaluar (Cumplimiento de una función)
- Valorar el desempeño de los trabajadores para que de acuerdo a su función sea reconocido o mejorado.
- Otra

22. ¿Los evaluadores evaden asumir compromisos frente al proceso de E.D?

23. ¿Considera que proceso de evaluación de desempeño se desarrolla de manera personal?

TEORÍA DE LA AGENCIA

24. ¿Cuál es el objetivo del proceso de evaluación de desempeño dentro de la empresa?

- Motivar:** Ascensos, reconocimientos, en general el otorgamiento de incentivos.
- Evidenciar:** Para el cumplimiento de un requisito para la certificación en alguna norma (¿Se encuentran certificados en alguna norma?), para el desarrollo de carrera, despidos, reubicaciones.
- Identificar las necesidades:** de capacitación, de mejoramiento individual o grupal.
- Otros, cual:

25. ¿Los evaluadores y evaluados conocen el objetivo del proceso de E.D de la empresa?

- SI
- NO, porque

26. ¿Se cumple el objetivo del proceso de E.D que se establece inicialmente dentro de la empresa?

- SI
- NO, porque

27. ¿Cómo podrían incidir los siguientes aspectos en la variación del objetivo del proceso de E.D?

- a. Empatías
- b. Busca evaluar bien su equipo de trabajo ya que por esto se podría medir su desempeño (Esto en el caso que los evaluadores sean los jefes inmediatos).
- c. Se evalúa con buenas calificaciones porque se presentan situaciones de chantaje o manipulación indirecta.
- d. Otras, Cuales

28. ¿Considera que estos aspectos anteriores han modificado el fin último del proceso de E.D en la empresa?

- a. Si, cuales
- b. No

29. ¿Existe algún tipo de monitoreo del proceso de Evaluación de desempeño en todos los niveles de la empresa?

30. ¿Se tienen planes de incentivos, cuál (es)?

- a. No, porque
- b. Si, cuales

Si su respuesta fue si, conteste las siguientes preguntas:

31. ¿Quién se encarga de establecer los parámetros de otorgamiento de incentivos?

32. ¿Cómo se hace merecedor un empleado a los incentivos?

8. Bibliografía

- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case Study Research. *Qualitative Inquiry*, 219-245.
- Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de desarrollo turístico, Medellín 2011-2016. Medellín, Colombia.
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Álvarez ,Pérez, B., Arbesú López, P., & Fé Cantó, C. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *CIRIEC-España*, 169-188.
- Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 13-26.
- Bendix, R. (1960). *Ma Weber*. Buenos Aires: Amorroutu.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Brida, J. G., Monterubbianesi, P. D., & Zapata Aguirre, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 291-303.
- Buendía Eisman, I. (1999). *Modelos de análisis de la investigación educativa*. Sevilla: Ediciones Alfar, S.A.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias. *Invenio*, 139-159.
- Carroll, S. J. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement development of performance in organizations*. Glenview: Scott, Foresman.
- Chiavenato , I. (2005). *Introducción a La Teoría General Administrativa*. Mcgraw-hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- Coens, T. &. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático I*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Cruz Soto, L. A. (2006). La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber. *Contaduría y Administración*, 61-85.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de los recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México : Pearson educación.
- Deutscher, I. (1969). *Las raíces de la burocracia*. Anagrama.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Mc Graw Hill.
- El Colombiano. (23 de Febrero de 2013). Cluster Turismo de Negocios, Ferias y convenciones. *El Colombiano*.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 555-578.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 146-163.
- Ferris, G., Munyon, T., Basik, K., & Buckley, R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 146-163.
- Fox, D. (1981). *El proceso de Investigación en Educación*. Pamplona: Eunsa.
- Gómez, C. M. (28 de Mayo de 2013). Harvard premia urbanismo en Medellín. *El Colombiano*.
- Gómez, L. B. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Holbrook Jr., R. L. (2002). Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, 101-123.

- Jensen, M., & Mecling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure. *Journal of financial Economics*, 305-360.
- Kunz, A., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 275–295.
- Latorre, A., Rincon, D., & Arnal, J. (1996). bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona: Hurtado Ediciones.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de a investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Abril de 2013). Informe turistico Abril 2013. Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2009). POLÍTICA DE TURISMO Y ARTESANÍAS: Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano. Bogotá, Colombia.
- Montoya, Restrepo, I., & Montoya, Restrepo, L. A. (2007). Reflexiones para una elaboración conceptual del proceso de chantaje, a partir del problema de selección adversa. *Ecos de Economía*, 7-26.
- Muñoz, C. (2004). Análisis de desemepo: nuevas tendecias en la llamada evaluación de personal. *Pensamientos y gestión*, 43-51.
- Noreña, A. L., Moreno, N., Rojas, J. G., & Malpica, D. R. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 263-274.
- Nuñez, I. (2006). La Gestión Humana. Objeto y Método. Ponencia presentada en el IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Fac. de Psicología. Universidad de La Habana.
- Parra, Ramírez, R., Mesa, Cano, J. H., & Correal, Franco, S. (2009). Historia del empresarismo. *Revista Universidad EAFIT*, 78-97.
- Petrella, C. (Julio de 2007). Analisis de la Teoria de la burocracia, Aportes para la comprensión del modelo burocratico. Uruguay .
- Prowse. P., P. J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 69 – 77.
- Ramírez , S., & Isabel, D. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, 1-8.
- Rodriguez, A. (1992). Poder y Politicas en las Organizaciones. *Psicología Política*, 99-115.

- Rodríguez, J. (2003). La evaluación de desempeño: Aproximación desde una perspectiva de género. *Ciencia y sociedad*, 187-205.
- Ruíz, Olabuénaga , J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saam, N. (2007). Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 825–840.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 59-70.
- Sierra, F. (1998). *Función y sentido de la investigación cualitativa en investigación social*. México: Pearson.
- Smither, J. W. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of. *Personnel Psychology*, 33-66.
- Soto Ibáñez, M. C. (2008). *Financiera Rural, influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz*. México.
- Spence, J. R. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 85-95.
- Such, Devesa, M. J., Zapata Aguirre , S., Risso, W., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009). *Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia*. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21-35.
- Torres Castaños , E. (2011). Los conceptos de apropiación y poder en la teoría económica de Max Weber. *Problemas del Desarrollo*, 141-160.
- Wiese, D., & Buckley, R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History* , 233 – 249.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zapata, Rotundo, G., & Hernández, Arias, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y gestión*, 56-86.