



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

Grado en Psicología

Trabajo de Fin de Grado

Curso 2022 / 2023

Convocatoria Junio

**Modalidad:** Trabajo de emprendimiento - Propuesta de Intervención profesional

**Título:** Evaluación del desempeño por competencias vinculado al sistema de retribución variable en una organización del sector hotelero de Alicante.

**Código de Investigación Responsable (COIR):** TFG.GPS.ASP.MNT.230508.

**Autor:** Manuel Naranjo Torregrosa

**Tutor:** Ángel Solanes Puchol

Elche, a 1 de junio de 2023

## Resumen

En un sector tan competitivo como la hostelería, es fundamental contar con herramientas que permitan medir el desempeño y las competencias de los trabajadores. De esta manera, se consigue identificar, medir y mejorar aquellas áreas que permitan potenciar la calidad del servicio. Es por ello por lo que el presente estudio propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias para un resort de la provincia de Alicante. Se ha empleado un enfoque de evaluación 90 grados para los distintos puestos del complejo, evaluando las diez competencias clave necesarias para cada uno de ellos. El resultado final son dos Google Forms mediante los cuales el superior y el empleado podrán evaluar las competencias desempeñadas durante el año a través de un cuestionario ad hoc. Todo este sistema de evaluación del desempeño está vinculado a su vez a un sistema de retribución variable con el objetivo de motivar, recompensar, y en definitiva mejorar la calidad del servicio.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, competencias, retribución variable, evaluación 90 grados, hostelería.

## Abstract

In a sector as competitive as the hospitality industry, it is essential to have tools to measure the performance and skills of employees. In this way, it is possible to identify, measure and improve those areas that allow the quality of service to be enhanced. This is why this study proposes a competency-based performance evaluation system for a resort in the province of Alicante. A 90 degree evaluation approach has been used for the different positions in the resort, evaluating the ten key competencies required for each of them. The final result is two Google Forms through which the superior and the employee can evaluate the competencies performed during the year through an ad hoc questionnaire. This performance evaluation system is in turn linked to a variable remuneration system with the aim of motivating, rewarding and ultimately improving the quality of service.

**Keywords:** performance appraisal, competencies, variable pay, 90 degree appraisal, hospitality industry.

# ÍNDICE

---

<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>2. MÉTODO</b> .....	<b>6</b>
2.1. Objetivo .....	6
2.2. Procedimiento .....	7
2.3. Participantes .....	8
2.3.1. Evaluadores .....	9
2.4. Operacionalización de competencias .....	9
2.5. Instrumentos .....	15
<b>3. RESULTADOS</b> .....	<b>16</b>
3.1. Formulario de EDDPC .....	16
3.1.1. Puntuaciones e interpretación .....	17
3.2. Sistema de retribución variable .....	18
<b>4. DISCUSIÓN</b> .....	<b>20</b>
4.1. Limitaciones del sistema .....	20
4.2. Líneas de futuro .....	21
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>22</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>22</b>
<b>7. ANEXOS</b> .....	<b>25</b>
Anexo 1. Descripción de puestos de trabajo .....	25
Anexo 2. Diccionario de competencias .....	30
Anexo 3. Cuestionario ad hoc de evaluación de competencias .....	31
Anexo 4. Formulario EDDPC Superior (Google Forms) .....	34

## 1. MARCO TEÓRICO

La industria hotelera se caracteriza por ser un sector altamente competitivo y dinámico, en el que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son factores críticos para el éxito de la organización. En este contexto, resulta clave contar con herramientas que permitan evaluar el desempeño del personal con el fin de identificar las habilidades, los conocimientos y las competencias que añaden valor tanto al servicio como a la organización.

Son muchas las definiciones que se han realizado acerca de la Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño (EDD) implica la identificación, la medida y la gestión del rendimiento de las personas de una organización (Gómez-Mejía, et al., 2008). Es además un procedimiento continuo, sistemático y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 2007). No conlleva únicamente una mera evaluación del rendimiento, sino también la gestión de los resultados que esta otorga. Tiene por tanto, una orientación tanto retrospectiva, como prospectiva, con el objetivo general de que el trabajador mejore en el futuro su desempeño anterior (Puchol, 2007).

Otras autoras lo definen como un proceso formal que permite saber en qué medida el trabajador es productivo o no, y si este podrá mejorar su rendimiento futuro (De la Calle & Ortiz, 2018). Pero la definición que más se acerca a la que buscamos en este trabajo es la que realiza Alles (2019) en su libro *Desempeño por competencias*. Esta autora añade a las definiciones que la evaluación del desempeño por competencias (EDDPC) es la manera de medir, en base al modelo competencial de la empresa, en qué grado el trabajador ha desempeñado correctamente las competencias requeridas para su puesto en un periodo de tiempo. Teniendo en cuenta estas definiciones, en este trabajo definiremos la EDDPC como un proceso estructural y periódico que permite medir, evaluar y emitir juicios objetivos sobre el desempeño de un trabajador con relación a las competencias requeridas para su puesto.

Cuando hablamos de competencias nos referimos a aquellas características personales que abarcan aspectos tales como habilidades, destrezas, conocimientos, valores, creencias, actitudes, aptitudes, comportamientos, etc. (Solanes, 2007) que el trabajador aporta a la organización para lograr realizar con éxito sus labores (Gómez-Mejía, et al., 2008). Son por tanto características medibles, evaluables y desarrollables. Así lo afirma Duque Ceballos y colaboradores (2017), quien asegura que una de las características fundamentales de las competencias tiene que ver con

su alto grado de desarrollabilidad y mejora, aun cuando el trabajador no posea dicha competencia. Por tanto, una vez evaluado el desempeño de las competencias, el objetivo de la organización debe ser el de la gestión, desarrollo y mejora de aquellas competencias en las que el evaluado no ha obtenido una buena puntuación.

Una vez definido qué es la EDDPC y las competencias propiamente dichas, otras de las preguntas que debemos responder es cómo y quién -o quiénes-, deben realizar dicha evaluación por competencias. Son muchas las formas de realizar la medición. La más extendida es la evaluación múltiple 360 grados, en la que se involucra a todos los sujetos que están en contacto con el evaluado: el superior, los subordinados, los pares, el propio evaluado y en ocasiones se cuenta con la opinión del cliente (Alles, 2021). Esta evaluación 360 grados tiene ventajas, como por ejemplo, que al haber tantos evaluadores el sesgo que pueda aportar cada uno se reduce, haciendo de esta una evaluación más objetiva y fiable. Sin embargo, involucrar a tantos evaluadores entorpece, encarece y dificulta el proceso, por no hablar de que no todos los evaluadores tienen el mismo peso, por lo que habría que ponderar las puntuaciones obtenidas (De la Calle & Ortiz, 2018).

Otras variantes de esta modalidad que encontramos son las evaluaciones 270 grados, 180 grados, 90 grados e incluso 540 grados y 720 grados. Aunque diversos autores definen estas modalidades de diferente manera, se puede concluir que la diferencia radica en el número de evaluadores que participan. Tomando las definiciones que realiza Mishra (2022), la evaluación 90 grados es la más básica y común, donde participa un único evaluador quien suele ser el superior directo. Este tipo de evaluación tiene la ventaja de ser la más sencilla y con el menor coste de implantación. Por otro lado, la evaluación 180 grados consta de dos evaluadores, en general el superior y los pares, o el propio evaluado, y la 270 grados un tercero, que tienden a ser los subordinados (Mishra, 2022). Por último, la evaluación 540 grados añade al cliente como quinto evaluador y la 720 grados consiste en realizar en dos tiempos la evaluación 360 grados, siendo esta la que elimina en mayor medida los sesgos, aporta más imparcialidad y reduce la discriminación, aunque es sin duda la más costosa de implementar (Aggarwal & Thakur, 2013).

La EDD tiene múltiples aplicaciones, siendo una de ellas la de relacionar el desempeño a la retribución a través de un componente variable, es decir, la cuantía condicionada que percibe el trabajador por determinadas circunstancias (García, 2016). En un Sistema de Retribución Variable (SRV) el porcentaje de la parte variable con respecto a la fija dependerá del tipo de trabajo, empresa y país, pero en lo que

coinciden todos es que a medida que aumenta la base salarial, el porcentaje de variabilidad también aumenta (Gómez-Mejía, 2008).

Esta vinculación al SRV puede servir como elemento motivador, siendo este un componente crucial para el óptimo desempeño de los trabajadores (Allen, 2019). No obstante, uno de los desafíos para motivar a través de incentivos variables es asegurarse de que la evaluación de los objetivos sea percibida como justa y objetiva. Si los trabajadores sienten que no han sido valorados correctamente, estos experimentarán desmotivación (Maella, 2013). Además, cuando se pretende vincular la EDD a la retribución, hay que tener especialmente cuidado en cómo se realiza dicha evaluación. Ya que como comenta Pardo y Luna (2006), se corre el riesgo de que dicha evaluación tenga un efecto negativo en el comportamiento del trabajador, ya que este puede centrarse únicamente en cumplir con los criterios a evaluar, descuidando otras áreas importantes. Y es que, la EDD puede servir como instrumento modificador de conducta, al otorgar un refuerzo o un castigo en función del comportamiento de los empleados.

En definitiva, este trabajo pretende identificar las competencias necesarias para el desempeño laboral de los puestos de trabajo de los trabajadores y las trabajadoras de un grupo hotelero de la provincia de Alicante. El fin es establecer un sistema de EDDPC 90 grados que sirva para establecer las bases de la política retributiva variable del grupo hotelero.

## **2. MÉTODO**

### **2.1. Objetivo**

El objetivo general es diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias 90 grados que sea objetivo, automatizado y esté vinculado al sistema de retribución variable de un resort de la provincia de Alicante.

Los objetivos específicos son:

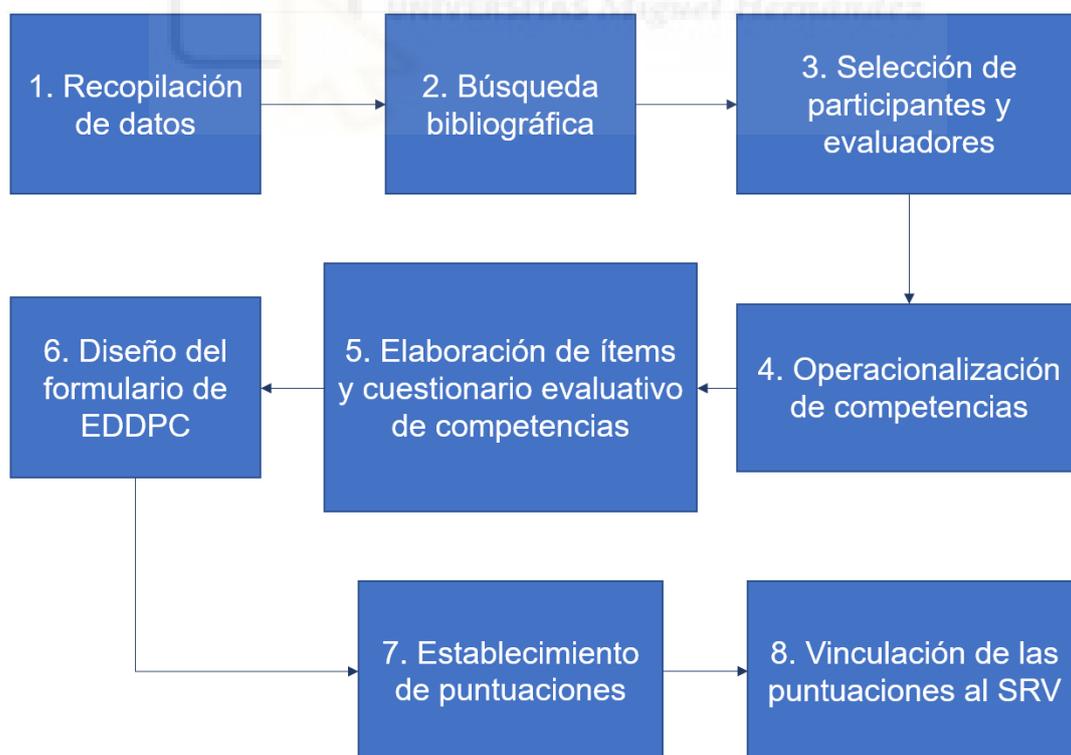
- Identificar las competencias críticas necesarias para cada uno de los puestos de trabajo del resort.
- Operacionalizar las competencias mediante indicadores e ítems que permitan evaluar cada una de ellas.
- Diseñar un formulario de EDDPC completo que recoja la evaluación de las competencias.
- Elaborar el sistema de EDDPC de tal forma que sea objetivo y automatizado.
- Vincular las puntuaciones de la EDDPC al SRV y crear las tablas salariales.

## 2.2. Procedimiento

Para esta propuesta de EDDPC vinculada al SRV, en primer lugar se contactó con la empresa "X" para recabar toda la información necesaria para su realización. Se obtuvieron las descripciones de los puestos de trabajo del resort, el mapa de puestos y el listado de competencias requeridas para cada uno de ellos. Una vez obtenida la información previa, y de haber establecido los objetivos que la entidad solicitaba, el siguiente paso fue realizar una búsqueda bibliográfica. Esta búsqueda sirvió para obtener un marco teórico del cual partir, saber que sistemas se ajustan más a las características demandadas y cómo proceder a su creación.

A continuación, teniendo en cuenta lo anterior, se escogieron los participantes y evaluadores encargados de llevar a cabo la evaluación, y se operativizaron las competencias, con los indicadores que demuestran la presencia de esa competencia en el desempeño del empleado. A partir de ahí se desarrollaron los ítems y afirmaciones tipo Likert para medir dichos indicadores. Por último, se creó el formulario de evaluación para los trabajadores, el sistema de puntuación y se vinculó al sistema retributivo creando las tablas salariales.

Figura 1. Pasos seguidos para la EDDPC vinculada al SRV



### 2.3. Participantes y Evaluadores

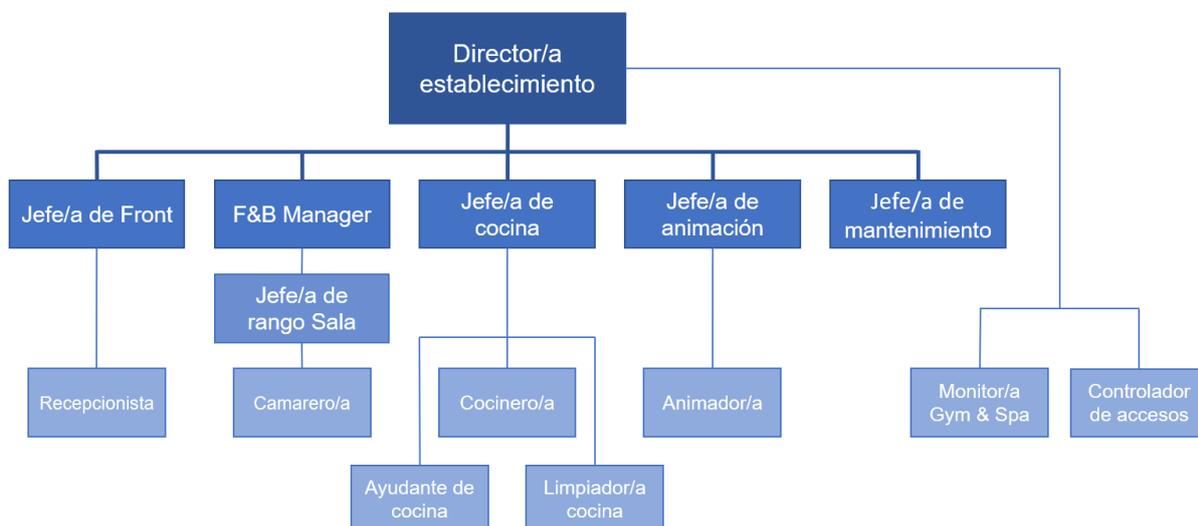
Para el proceso de evaluación participarán dos grupos principales: los trabajadores del resort contratados directamente por la compañía con al menos 6 meses de antigüedad y el departamento de recursos humanos. Serán evaluados todos los empleados, excepto el director/a del establecimiento, quien desempeñará exclusivamente el rol de evaluador. El resto de evaluadores serán los jefes y responsables con empleados a su cargo.

Los diferentes puestos ocupados por los trabajadores del resort se detallan en el mapa de puestos de la Figura 2, con un total de 15 puestos ocupados por 39 trabajadores. Las descripciones de los puestos de trabajo se encuentran recopiladas en el anexo 1. Una vez completada la evaluación de todos los empleados, los resultados serán gestionados por el departamento de recursos humanos para determinar la remuneración anual variable correspondiente.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Criterios de inclusión:
  - Trabajadores indefinidos contratados directamente por la compañía.
  - Trabajadores con una antigüedad mínima de 6 meses.
  - Bajas por maternidad / paternidad
- Criterios de exclusión:
  - Trabajadores del resort subcontratados por otra empresa.
  - Trabajadores temporales, con menos de seis meses en la compañía o que hayan trabajado menos de seis meses al año (bajas, excedencias, etc.)

Figura 2. Mapa de puestos



### **2.3.1. Evaluadores**

Para simplificar el proceso y garantizar su viabilidad, se ha seleccionado el sistema de evaluación 90 grados en el que la evaluación recae únicamente en los superiores. Sin embargo, para obtener una perspectiva adicional, se consideró interesante que los empleados realizaran, a modo de autoevaluación, la misma evaluación realizada por sus superiores, lo que les permitirá reflexionar sobre su desempeño anual. No obstante, los resultados de la autoevaluación no se utilizarán para el cálculo de la remuneración. Esto se ha decidido así para garantizar la objetividad en el proceso.

#### *Superiores*

Como se observa en el mapa de puestos, los jefes/as y responsables que serán los encargados de llevar a cabo la evaluación, al menos dos semanas antes del cierre del año fiscal de la compañía, son:

1. *Director/a establecimiento*: con siete puestos a su cargo y doce trabajadores.
2. *Jefe/a de Front*: con dos puesto a su cargo y cuatro trabajadore.
3. *F&B Manager*: con dos puestos a su cargo y ocho trabajadores.
4. *Jefe/a de cocina*: con tres puestos a su cargo y once trabajadores.
5. *Jefe/a de animación*: con un puesto a su cargo y tres trabajadores.

#### *Trabajadores*

Por otro lado, todos los trabajadores evaluados tendrán la oportunidad de realizar la misma evaluación que realizarán sus superiores. El objetivo de esta autoevaluación es el de fomentar la plena conciencia en cada empleado sobre aquellos aspectos referentes a las competencias requeridas para su puesto, permitiéndoles reflexionar y examinar su propio desempeño a lo largo del año. De esta manera se fomenta la identificación y mejora de los aspectos con menor calificación, para así obtener una mayor puntuación en el futuro.

### **2.4. Operacionalización de competencias**

Las diez competencias remitidas por la compañía que considera relevantes para el desempeño de todos los puestos de trabajo son:

**1. Habilidades Digitales:** Capacidad para utilizar de manera efectiva las herramientas y tecnologías digitales del entorno de trabajo. No solo implica la capacidad de manejar las herramientas específicas, sino también de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y problemas digitales que puedan surgir.

1.1. Indicador: Conocimiento de las herramientas digitales específicas.

Ítem 1: Posee un conocimiento sólido de las herramientas digitales específicas para su puesto (Navision, CRM, Bquait, etc.).

1.2. Indicador: Adaptabilidad digital.

Ítem 2: Se adapta fácilmente a nuevas herramientas y softwares, aprendiendo rápidamente su uso.

1.3. Indicador: Resolución de problemas digitales.

Ítem 3: Es capaz de gestionar y resolver cualquier problema técnico relacionado con las herramientas digitales.

1.4. Indicador: Comunicación digital.

Ítem 4: Se desenvuelve eficazmente con herramientas de comunicación digital (correos electrónicos, mensajes instantáneos, videollamadas, etc.).

**2. Proactividad e Iniciativa:** Capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades sin responder únicamente a las solicitudes o necesidades de los demás. Esto implica tener una actitud activa y orientada a la acción, buscando proactivamente oportunidades para mejorar los procesos y resultados del trabajo.

2.1. Indicador: Toma de decisiones.

Ítem 1: Toma decisiones de manera independiente y asume responsabilidades en lugar de esperar instrucciones directas.

Ítem 2: Se anticipa a las necesidades y solicitudes, tomando acciones proactivas para resolver problemas o satisfacer expectativas.

Ítem 3: Muestra iniciativa al identificar oportunidades de mejora y tomar medidas para implementar cambios positivos en los procesos de trabajo.

2.2. Indicador: Actitud orientada a la acción.

Ítem 4: Toma la iniciativa para abordar tareas y encontrar soluciones sin esperar que se le indique qué hacer.

**3. Orientación a Resultados:** Capacidad de trabajar de manera eficaz y eficiente para alcanzar objetivos específicos y medibles. Esto implica tener claros los resultados que se esperan, planificar y ejecutar actividades de manera sistemática que permitan alcanzar los objetivos.

3.1. Indicador: Establecimiento de objetivos claros y medibles.

Ítem 1: Establece objetivos claros y medibles para sí mismo y para su equipo de trabajo.

Ítem 2: Demuestra habilidad para desglosar tareas generales en tareas y metas más específicas.

3.2. Indicador: Planificación y organización.

Ítem 3: Planifica y organiza su trabajo de manera efectiva, estableciendo prioridades y realizando con éxitos los pasos marcados.

3.3. Indicador: Ejecución y logro de resultados.

Ítem 4: Demuestra perseverancia y dedicación para completar las tareas y actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Ítem 5: Cumple con los plazos establecidos y logra los resultados esperados de manera oportuna y eficiente.

**4. Orientación a las Personas:** Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica actuar con empatía, respeto y profesionalidad en todas las interacciones con el cliente.

4.1. Indicador: Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

Ítem 1: Muestra un claro entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Ítem 2: Demuestra habilidad para anticiparse a las necesidades del cliente y brindar soluciones adecuadas.

4.2. Indicador: Actuar con empatía, respeto y profesionalidad.

Ítem 3: Muestra respeto y empatía hacia todos los clientes sin discriminar.

Ítem 4: Actúa de manera profesional en todas las interacciones con los clientes, manteniendo altos estándares de comportamiento y comunicación.

**5. Persuasión e Influencia:** Capacidad para convencer e influir en otros para que adopten determinadas ideas o comportamientos que el sujeto desee. Esto implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva y persuasiva, y de adaptar el mensaje al receptor específico para lograr influir en él.

5.1. Indicador: Comunicación persuasiva

Ítem 1: Expone sus ideas de manera clara, convincente y con argumentos sólidos.

Ítem 2: Es capaz de expresar emociones y utilizar la narrativa para conectar emocionalmente con el receptor.

5.2. Indicador: Capacidad para influir en los demás

Ítem 3: Logra que los demás adopten las ideas o comportamientos deseados de manera voluntaria y sin imposición.

Ítem 4: Utiliza estrategias de persuasión éticas y transparentes, evitando manipulaciones o presiones indebidas.

Ítem 5: Demuestra consistencia en sus acciones y comportamientos, generando un impacto positivo y duradero en los demás.

**6. Innovación y Mejora Continua:** Capacidad para introducir nuevas ideas, procesos y tecnologías que mejoren la eficiencia y efectividad en el desempeño de su trabajo. Implica identificar oportunidades de mejora, buscar nuevas soluciones y poner en práctica cambios que generen mejoras en los procesos y resultados.

6.1. Indicador: Generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras

Ítem 1: Propone regularmente ideas nuevas y creativas para mejorar los procesos y resultados del trabajo.

Ítem 2: Demuestra curiosidad y apertura hacia nuevas ideas, estando dispuesto a experimentar y probar enfoques no convencionales.

6.2. Indicador: Capacidad para implementar cambios y mejoras

Ítem 3: Identifica áreas de mejora y propone cambios concretos para optimizar los procesos y resultados del trabajo.

Ítem 4: Lidera o participa activamente en proyectos de mejora para implementar cambios efectivos.

**7. Gestión y Resolución de Problemas:** Habilidad para identificar, analizar y solucionar problemas de manera efectiva y eficiente. Implica la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar las causas de los problemas, evaluar las posibles soluciones y seleccionar la mejor alternativa para resolver el problema.

7.1. Indicador: Capacidad de analizar problemas

Ítem 1: Identifica con precisión los problemas y desafíos presentes en su entorno laboral.

Ítem 2: Realiza análisis de las situaciones complejas, desglosando los problemas en componentes más pequeños para comprenderlos mejor.

7.2. Indicador: Capacidad de generación de soluciones

Ítem 3: Propone ideas y alternativas para abordar los problemas identificados.

Ítem 4: Evalúa las diferentes opciones y considera sus ventajas, desventajas y posibles consecuencias.

7.3. Indicador 3: Capacidad de implementar las soluciones

Ítem 5: Diseña y ejecuta planes de acción claros y efectivos para implementar las soluciones seleccionadas.

**8. Atención al Detalle:** Habilidad de prestar atención y focalizarse en los pormenores de una tarea o servicio. Implica capacidad para asegurarse de que cada aspecto del trabajo se haya realizado con precisión y cuidado, detectando errores y verificando la calidad del resultado.

8.1. Indicador: Precisión en la ejecución de tareas

Item 1: Realiza las tareas asignadas con precisión y minuciosidad, verificando cada aspecto de la tarea antes de considerarla completada.

Item 2: Cumple con los estándares de calidad establecidos para la tarea o servicio.

8.2. Indicador: Detección de errores

Item 3: Identifica rápidamente cualquier error o discrepancia en el trabajo realizado.

Item 4: Realiza un seguimiento posterior a la finalización de la tarea para verificar la ausencia de errores o deficiencias.

8.3. Indicador: Cumplimiento de estándares de calidad

Item 5: Asegura que cada aspecto de la tarea cumpla con los estándares de calidad establecidos.

**9. Habilidades de Negociación:** Capacidad de llegar a acuerdos y soluciones mutuamente beneficiosas para todas las partes implicadas, ya sean clientes, proveedores, compañeros o jefes. Implica comunicarse con asertividad, escuchar y entender las necesidades de la otra parte, y tener la capacidad de encontrar puntos de encuentro.

9.1. Indicador: Comunicación asertiva

Ítem 1: Expresa claramente sus intereses y/o los de la empresa usando un lenguaje respetuoso y diplomático al comunicarse con las partes involucradas.

Ítem 2: Escucha activamente a la otra parte, permitiendo que expresen sus puntos de vista y preocupaciones.

9.2. Indicador: Búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas

Ítem 3: Propone soluciones alternativas y flexibles que aborden los intereses comunes y maximicen los beneficios para todas las partes.

Ítem 4: Colabora de manera constructiva para encontrar puntos de encuentro y resolver los desacuerdos de manera equitativa.

**10. Idiomas:** Capacidad de comunicarse efectivamente en inglés u otros idiomas relevantes para el contexto laboral. Implica la comprensión, la expresión oral y escrita, así como la capacidad para interactuar con fluidez en dicha lengua con el cliente.

10.1. Indicador: Comprensión del idioma extranjero

Item 1: Comprende perfectamente conversaciones y textos escritos en el idioma extranjero de uso principal.

10.2. Indicador: Expresión oral y escrita.

Item 2: Se comunica oralmente de manera clara, fluida y sin dificultad en el idioma extranjero de uso principal.

Item 3: Se comunica de manera escrita de manera clara y coherente en el idioma extranjero de uso principal.

10.3. Indicador: Interacción con el cliente.

Ítem 4: Es capaz de comunicarse fluidamente y de manera natural con clientes en el idioma requerido.

Ítem 5: Es capaz de resolver todo tipo de dudas, problemas y situaciones que el cliente pueda plantear en el idioma requerido.

#### 10.4. Indicador: Nivel certificado de inglés

Pregunta abierta 6: ¿Posee certificado oficial que acredite su nivel de idiomas?

Si es así, ¿de qué idioma/s y de qué nivel?

Estas diez competencias son la suma de todas las que engloban todos los puestos, requiriendo cada uno de ellos sólo algunas de ellas. En la siguiente tabla se resume cuáles son aquellas competencias específicas para cada puesto.

Tabla 1. Competencias específicas de cada puesto

Competencias	Puestos*													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Habilidades Digitales	X	X								X	X		X	
2. Proactividad e Iniciativa			X	X	X					X	X			
3. Orientación a Resultados	X	X				X	X	X	X			X		
4. Orientación a las Personas	X	X	X	X	X					X	X		X	
5. Persuasión e Influencia	X	X								X	X			X
6. Innovación y Mejora Cont.			X	X		X	X							
7. Resolución de Problemas	X	X	X	X	X	X	X					X		X
8. Atención al Detalle					X	X	X	X	X	X	X	X		
9. Habilidades de Negociación	X	X	X	X										X
10. Idiomas	X	X	X	X	X					X	X		X	X
*1. jefe/a de Front						6. jefe/a de cocina								11. animador/a
2. recepcionista						7. cocinero/a								12. jefe/a mantenimiento
3. F&B Manager						8. ayudante de cocina								13. monitor Gym & Spa
4. jefe/a de rango Sala						9. limpiador/a cocina								14. controlador accesos
5. camarero/a						10. jefe/a de animación								

## 2.5. Instrumentos

Las competencias se evaluarán mediante un cuestionario ad hoc compuesto por los ítems planteados en la operacionalización del apartado anterior. El cuestionario se encuentra adjunto en el anexo 3 y utiliza una escala tipo Likert de 0 a 4, donde se establece la interpretación mostrada en la tabla 2.

Tabla 2. Escala de nivel de desempeño de competencias

Nivel	Interpretación
0. Insuficiente	El empleado muestra un nivel muy bajo de competencia en la habilidad evaluada. No logra cumplir con los requisitos mínimos y requiere una mejora sustancial en esa área.
1. Mejorable	El empleado muestra un nivel básico de competencia en la habilidad evaluada, pero aún tiene limitaciones significativas. Requiere apoyo y desarrollo adicional para mejorar.
2. Competente	El empleado demuestra un nivel adecuado de competencia en la habilidad evaluada. Puede realizar tareas de manera efectiva, cumpliendo con los requisitos esperados de forma consistente.
3. Avanzado	El empleado muestra un nivel elevado de competencia en la habilidad evaluada. Supera las expectativas en la ejecución de tareas y responsabilidades, demostrando un dominio sólido en esa área y siendo capaz de enfrentar desafíos adicionales.
4. Experto	El empleado es un experto en la competencia evaluada. Muestra un dominio excepcional y conocimientos profundos en esa área. Puede abordar tareas altamente complejas y desafiantes, aportando un nivel excepcional de habilidad y experiencia a la organización.

El único ítem que no es tipo Likert es la pregunta abierta “¿Posee certificado oficial que acredite su nivel de idiomas? Si es así, ¿de qué idioma/s y de qué nivel?”. Las puntuaciones de esta respuesta serán interpretadas por el encargado de realizar dicha interpretación. Para los niveles de certificación de idiomas A1-A2, se considera un nivel "Mejorable"; para el nivel B1, "Competente"; para B2, "Avanzado"; y para C1-C2, "Experto". Siendo un nivel insuficiente no poseer ningún certificado oficial.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Formularios de EDDPC

Tanto la evaluación que llevará a cabo el superior, como la autoevaluación que realizará el trabajador, se realizarán mediante dos Google Forms distintos, uno para cada tipo de evaluación. No obstante, los contenidos de ambos formularios serán los mismos, diferenciándose en el lenguaje de a quién va dirigido. Ambos Google Forms están enlazados a una hoja de cálculo en Google Sheets, con la finalidad de obtener mediante fórmulas los resultados de la evaluación de manera automática. En el anexo 4 se puede observar cómo es el formulario de evaluación que realizaría el superior.

El formulario consta de 11 secciones, aunque como se explicará a continuación, únicamente serán visibles tres a la hora de rellenarlo. En la primera sección se

presenta el formulario, la importancia, el objetivo y se rellenan los datos identificativos: nombre del superior evaluador y puesto; nombre del trabajador evaluado y puesto; y una pregunta acerca de si el trabajador posee una antigüedad, y ha trabajado durante el año, más de seis meses. Si el trabajador posee una antigüedad menor a seis meses, o ha estado activo un periodo inferior, no contará para el sistema retributivo, sin embargo, se podrá obtener una calificación para así proporcionar feedback si el superior y el trabajador lo desean.

Las secciones de la dos a la diez están condicionadas al puesto del evaluado marcado en el desplegable de la primera sección, de esta forma en la siguiente sección aparecen los ítems que evalúan las competencias específicas de cada puesto, o grupo de puestos que comparten las mismas. Así, con un único formulario se consigue aglutinar los ítems evaluativos de todas las competencias de todos los puestos de resort. Por último, en la sección 11, y tercera en aparecer, se da el agradecimiento por realizar la encuesta y se envían las respuestas.

### **3.1.1. Puntuaciones e interpretación**

La puntuación de cada competencia se calcula mediante el promedio de las puntuaciones de los ítems correspondientes a dicha competencia. Sin embargo, en el caso de la pregunta abierta sobre el certificado oficial de nivel de idiomas, se deberá reemplazar la respuesta en la casilla por el valor numérico correspondiente a la interpretación detallada en el apartado anterior 2.5 de los instrumentos. De esta manera, se podrá identificar claramente las competencias con las mejores puntuaciones, así como aquellas que requieren un mayor apoyo para mejorar.

Posteriormente, para obtener la puntuación global del desempeño por competencias, se realiza el promedio de las puntuaciones de todas las competencias evaluadas. Este resultado se traduce en una puntuación de 0 a 4, a partir de la cual se obtiene el porcentaje correspondiente a la cuantía máxima variable. Para una puntuación de 0 se interpreta que el trabajador muestra un nivel insuficiente en todas las competencias de su puesto, no logrando cumplir con los requisitos mínimos y requiriendo una mejora sustancial en todas las áreas evaluadas. Por tanto, se le asignaría el 0 % de su cuantía variable. Mientras que para una puntuación de 4 se interpreta que el trabajador ha conseguido un desempeño excelente en todas las competencias y se le asignaría el 100% de su cuantía.

Tabla 3. Ejemplo de interpretación de resultados

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Evaluable	Puesto	Habilidades Digitales	Orientación Resultados	Orientación Personas	Persuasión e Influencia	Resolución Problemas	Habilidades Negociación	Idiomas	Puntuación	% de variable
2	Héctor Vega	Recepcionista	3,5	3,6	2,5	2,6	3,4	3,25	3,33	3,17	79,23
3	Lucas Ríos	Jefe/a de Front	4	3,6	3,75	3,6	3,4	3,5	3,60	3,64	90,89
4	Rocio Campillo	Recepcionista	1,75	1	1,5	1,4	1,4	1,5	1,60	1,45	36,25
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

\*Nota: Nombres y resultados ficticios

A partir de la imagen superior, se puede apreciar que cada puesto, o conjunto de puestos con competencias compartidas, cuenta con una hoja específica donde se reflejan los promedios de las competencias, la puntuación global y el porcentaje correspondiente al máximo de la cuantía variable. Según los resultados ficticios presentados, y según la evaluación que habría realizado su superior, el primer recepcionista tendría una puntuación de 3,17 sobre 4. Esta puntuación se traduce en el 79,23% del máximo de su cuantía variable.

### 3.2. Sistema de Retribución Variable

El SRV que se propone implementar cuenta con un salario base bruto anual, el cual es establecido por convenio. A este salario base se le podrá añadir, en función de la puntuación obtenida en la EDDPC, una cuantía variable anual máxima. Esta cuantía se ingresará en un único pago después de realizar la evaluación, es decir, al cierre del año fiscal de la compañía. En la siguiente tabla se muestra cómo sería dicho sistema.

Tabla 4. Sistema de Retribución Variable (SRV)

Puesto y Categoría profesional	Salario Base bruto/anual €	Variable anual máxima €	Salario bruto total máximo €	% variable
Jefe de Front (1)	21.699,02	867,96	22.566,99	4 %
Recepcionista (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %
F&B Manager (1)	21.699,02	867,96	22.566,99	4 %
Jefe/a de rango Sala (2)	20.303,22	710,61	21.013,83	3,5 %
Camarero/a (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %
Jefe/a de cocina (1)	21.699,02	867,96	22.566,99	4 %
Cocinero/a (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %
Ayudante de cocina (5)	16.963,24	339,26	17.302,50	2 %
Limpiador/a cocina (6)	15.953,56	239,30	16.192,86	1,5 %
Jefe/a de animación (1)	21.699,02	867,96	22.566,99	4 %
Animador/a (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %
Jefe/a mantenimiento (1)	21.699,02	867,96	22.566,99	4 %
Monitor Gym & Spa (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %
Controlador accesos (4)	18.354,42	458,86	18.813,28	2,5 %

\*Fuente: Convenio: industrias de hostelería. BOP Alicante (22 de febrero de 2023)

La retribución final de cada puesto varía entre el salario base fijado por convenio y el salario máximo. Por otro lado, el criterio utilizado para determinar el porcentaje de la cuantía variable se basa en la categoría profesional especificada en el convenio, estableciendo un 4 % de cantidad variable para los puestos de categoría 1, y disminuyendo medio punto por cada categoría hasta alcanzar el 1,5 % para la categoría 6.

Siguiendo con el ejemplo planteado en el apartado anterior, el primer recepcionista evaluado acabaría añadiendo a su salario base de 18.354,42 € brutos, una cuantía de 363,55 €, haciendo un total de 18.717,97 € brutos anuales. En la siguiente tabla se observa esta vinculación de la puntuación obtenida en la EDDPC al SRV.

Tabla 5. Ejemplo vinculación EDDPC al SRV

Puesto	Salario Base bruto / anual	Variable máxima	% de variable EDDPC	Cuantía variable	Salario Total bruto / anual
Recepcionista	18.354,42€	458,86€	79,23 %	363,55€	18.717,97€

## **4. DISCUSIÓN**

Una vez diseñado el sistema se puede comprobar que ha conseguido cumplir prácticamente con todos los objetivos específicos planteados. Por un lado, se han identificado las competencias críticas necesarias para cada uno de los puestos de trabajo del resort. En segundo lugar, se han operacionalizado las competencias mediante indicadores e ítems. Posteriormente, se ha diseñado un formulario de EDDPC de interpretación automática. Y, por último, y se han vinculado las puntuaciones de la EDDPC al SRV creando así las tablas salariales.

No obstante, se considera que la intención de ser un sistema objetivo no se ha podido cumplir plenamente por diversos motivos que desarrollamos en los siguientes apartados.

### **4.1. Limitaciones del sistema**

Aunque la evaluación 90 grados presenta ventajas en términos de sencillez, rapidez y economía de costes, tiene diversas limitaciones y sesgos que plantean dudas acerca de si es la opción más adecuada. Esta modalidad de evaluación, al basarse en la valoración de una única persona, carece de un contexto más amplio que englobe diversos puntos de vista y está sujeta a la influencia del tipo de relación que tenga el evaluador con el evaluado, haciendo de este un sistema poco objetivo (Chávez Poma & Zelaya Sánchez, 2016).

Por otra parte, en cuanto a la operacionalización de las competencias, la mayor limitación es la falta de validación del cuestionario diseñado. Esto impide saber con exactitud si el cuestionario mide realmente lo que se pretende evaluar. Además, al no haberse operativizado de manera particular a cada puesto, los ítems utilizados para evaluar las competencias no miden en su mayoría comportamientos concretos y observables. Son ítems genéricos y en algunos casos ambiguos, aplicables a todos los puestos, lo que puede limitar la objetividad a la hora de evaluar cada competencia.

Otra cuestión perteneciente al SRV es el tiempo de espera de un año para realizar la evaluación y obtener la cuantía variable. En un sector con tanta rotación y donde muchos contratos son por temporada, quizás un periodo de un año sea demasiado tiempo para poder motivar a los trabajadores.

## 4.2. Líneas de futuro

Antes de implantar este sistema u otro, es imprescindible que la dirección de la compañía dé el visto bueno de todos los aspectos para posteriormente lanzar una prueba piloto. Esta prueba piloto serviría para evaluar el sistema, comprobar que todos los ítems funcionan correctamente y detectar fallos y errores que este pueda tener. Finalmente, una vez se hayan realizado las modificaciones, que el resultado de la prueba piloto haya sido satisfactorio, se podría implantar.

No obstante, y a pesar de no haber realizado aún una prueba piloto, se recomienda a la compañía incorporar la autoevaluación del trabajador a la puntuación del SRV, obteniendo así una evaluación 180 grados más completa y justa. Se plantea además la opción de realizar una evaluación 360 grados que incluya la valoración de los compañeros y subordinados. Asimismo, sería muy interesante incorporar una encuesta de satisfacción para los clientes con el fin de incluir esta perspectiva externa sobre el desempeño de los empleados.

Por otro lado, se debería personalizar y objetivar más la operacionalización de las competencias, diseñando ítems específicos y adaptados a las tareas y peculiaridades de cada uno de los 14 puestos distintos del resort. De esta manera se obtendría una evaluación más objetiva, basada en datos y comportamientos observables, cuantificables y medibles. En cuanto a la posible desmotivación derivada de la espera anual para recibir la retribución variable, se plantea la opción de aumentar la frecuencia de las evaluaciones realizadas a lo largo del año. Cambiando a un sistema semestral, cuatrimestral o trimestral, con el propósito de brindar un mayor feedback a los trabajadores y otorgarles una recompensa más a corto plazo. Esta medida permitiría mantener una retroalimentación constante, fomentando la motivación y el compromiso de los empleados al recibir reconocimientos y beneficios de manera más frecuente.

Por último, con el fin de mitigar aún más los sesgos, se sugiere considerar la sustitución de las escalas tipo Likert por escalas estandarizadas mixtas. Estas escalas combinan diferentes tipos de preguntas, como preguntas tipo Likert, preguntas abiertas, de opciones múltiples y de clasificación, entre otras. Diversos estudios han demostrado que la implementación de escalas estandarizadas mixtas reduce significativamente el sesgo de benevolencia, tanto por parte de los superiores como de los trabajadores, en comparación con las escalas tradicionales (Cabrera, et al., 2014).

## 5. CONCLUSIONES

Pese a las limitaciones planteadas, este trabajo ha conseguido asentar las bases para poder establecer un sistema de EDDPC vinculado al SRV en un resort. Tiene la ventaja de ser sencillo de implementar, no requiere apenas recursos materiales ni humanos. Lleva apenas unos minutos realizar la evaluación y se puede obtener el resultado de manera inmediata. Por otro lado, el SRV es intuitivo para todas las partes, trabajadores y dirección, con el cual, si se consigue mejorar la objetividad de los ítems de evaluación, puede llegar a ser un buen sistema de retribución.

Se recalcar la importancia de la prueba piloto para evaluar y corregir el sistema. Además, es fundamental enfatizar la necesidad de realizar pedagogía en la plantilla para que esta comprenda el valor de realizar el proceso, ya que las actitudes que tengan los integrantes influyen en su participación. Por otro lado, el proceso de evaluación es un momento delicado y complejo, no todo el mundo está preparado para valorar de una manera negativa a una persona con la que trabaja a diario. La base de una buena evaluación es la sensibilización y formación de los directivos/as sobre cómo evaluar, cómo dar feedback (tanto negativo como positivo), y cómo implantar planes de acción y de mejora que permitan gestionar las competencias peor evaluadas. Aunque se cuente con un buen sistema, si este no es aceptado y respaldado por los miembros de la compañía, de nada servirá (Cabrera et al., 2014).

Para concluir, comentar que la idea de este trabajo es que se pueda aplicar a una empresa concreta del sector de la hostelería en la provincia de Alicante. No obstante, la experiencia y los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de este trabajo pueden servir para forjar un futuro profesional diseñando y aplicando sistemas de EDDPC en otras empresas, ya sea desde dentro de una organización o bien ofertando los servicios como consultoría externa.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.

Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica.  
<https://books.google.es/books?id=KcOgDwAAQBAJ&lpg=PA12&ots=VN9iWJLQMe&dq=evaluaci%C3%B3n%20del%20o%20de%20desempe%C3%B1o%20por%20co>

[mpetencias&lr&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20del%20o%20de%20desempe%C3%B1o%20por%20competencias&f=false](#)

- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples. Vol. 3: el rol de las evaluaciones múltiples en el desarrollo de personas. Evaluación de 360° en la práctica*. Ediciones Granica. <https://elibro-net.publicaciones.umh.es/es/ereader/bibliotecaumh/206262>
- Cabrera, D. D., Fernaud, E. H., Díaz, R. I., Rodríguez, N. D., Vilela, L. D., & Sánchez, C. R. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 115-121. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>
- Chávez Poma, A. A., & Zelaya Sánchez, R. F. (2016). *Implementación de un sistema de evaluación de desempeño en el ministerio de desarrollo productivo y economía plural*. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/23889>
- Convenio: industrias de hostelería (22 de febrero de 2023). *Acuerdo de la comisión paritaria industrias de hostelería*. Boletín Oficial de la Provincia de Alicante, núm. 1216. [http://www.dip-alicante.es/bop2/pdftotal/2023/02/22\\_37/2023\\_001216.pdf](http://www.dip-alicante.es/bop2/pdftotal/2023/02/22_37/2023_001216.pdf)
- De la Calle, M. C., & Ortiz, M., (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos* (3ª ed.). Pearson.
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- García, S. M. (2016). Diseño y propuesta de un sistema de retribución variable en una empresa del sector conservero. *Noticias CIELO*, 9, 4. [https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/10/mijares\\_noticias\\_cielo\\_n9\\_2016.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/10/mijares_noticias_cielo_n9_2016.pdf)
- Gómez-Mejía, J.L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Maella, P. (2013). *Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones*. Iese.edu. Recuperado el 18 de mayo de 2023 de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>
- Mishra, S. (2022). *The new essence in performance management system: A focus on 720 degree performance appraisal*. [https://www.researchgate.net/profile/Sukanta-Mishra/publication/359893391\\_The\\_new\\_essence\\_in\\_performance\\_management\\_system\\_A\\_focus\\_on\\_720\\_degree\\_performance\\_appraisal/links/62552f7ccf60536e23](https://www.researchgate.net/profile/Sukanta-Mishra/publication/359893391_The_new_essence_in_performance_management_system_A_focus_on_720_degree_performance_appraisal/links/62552f7ccf60536e23)

[56cb26/The-new-essence-in-performance-management-system-A-focus-on-720-degree-performance-appraisal.pdf](#)

Pardo & Luna (2006). *Recursos Humanos para turismo*. Pearson Educación.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.). Díaz de Santos.

Reinoso, O., & Estefanía, P. (2022). *Evaluación del desempeño integral docente del Colegio Bernardo Dávalos León de la ciudad de Riobamba*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17437>

Solanes, A. (2007). *Herramientas para la gestión de recursos humanos*. Alicante: Fundcrea.



## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Descripción de puestos de trabajo\*

<b>NOMBRE DE PUESTO: JEFE/A RECEPCIÓN</b>		
<b>Departamento:</b> Recepción	<b>Categoría Profesional:</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto:</b> 1
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b> Director/a establecimiento		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 4
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Liderar el Departamento de Recepción en lo que se refiere a la optimización de los alojamientos y a la gestión del equipo humano con la finalidad de ofrecer la máxima calidad al cliente, que garantice los Objetivos de la Empresa.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades Digitales.</li> <li>- Orientación a Resultados.</li> <li>- Orientación a las Personas.</li> <li>- Persuasión e Influencia.</li> <li>- Resolución de Problemas.</li> <li>- Habilidades de Negociación.</li> <li>- Idiomas. Sobre todo, inglés.</li> </ul>		

\*Nota: Por confidencialidad se han omitido las funciones y los requisitos de formación y especiales

<b>NOMBRE DE PUESTO: RECEPCIONISTA</b>		
<b>Departamento</b> Recepción	<b>Categoría Profesional</b> Staff	<b>Número de personas en este puesto:</b> 4
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a Recepción		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Atender a los clientes desde su entrada hasta su salida ofreciendo el mejor trato.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades Digitales.</li> <li>- Orientación a Resultados.</li> <li>- Orientación a las Personas.</li> <li>- Persuasión e Influencia.</li> <li>- Resolución de Problemas.</li> <li>- Habilidades de Negociación.</li> <li>- Idiomas. Sobre todo, inglés.</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: F&amp;B MANAGER</b>		
<b>Departamento</b> F&B	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 1</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a establecimiento		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 8
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Supervisar y gestionar eficientemente todas las operaciones relacionadas con alimentos y bebidas dentro de la organización, asegurando un servicio excepcional y una experiencia de alta calidad para los clientes. Desarrollar e implementar estrategias y políticas para maximizar los ingresos y rentabilidad en el área de alimentos y bebidas.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad e Iniciativa</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Innovación y Mejora Continua</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Habilidades de Negociación</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: JEFE/A DE RANGO SALA</b>		
<b>Departamento</b> F&B	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 2</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> F&B Manager		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 6
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Supervisar y controlar el correcto funcionamiento y la calidad del servicio al cliente del restaurante y cafetería conforme a los estándares de calidad marcados.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad e Iniciativa</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Innovación y Mejora Continua</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Habilidades de Negociación</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: CAMARERO/A</b>		
<b>Departamento</b> F&B	<b>Categoría Profesional</b> Staff	<b>Número de personas en este puesto: 6</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a de rango sala		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Atender a los clientes en los diferentes puntos de restauración asegurando una buena experiencia gastronómica.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad e Iniciativa</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Atención al Detalle</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: JEFE/A DE COCINA</b>		
<b>Departamento</b> Restauración	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 1</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a establecimiento		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 11
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Gestionar el correcto funcionamiento del área de cocina, organizando el equipo y administrando los recursos necesarios para garantizar la calidad del servicio y cumplir con los objetivos establecidos.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a Resultados</li> <li>- Innovación y Mejora Cont.</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Atención al Detalle</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: COCINERO/A</b>		
<b>Departamento</b> Restauración	<b>Categoría Profesional</b> Técnico	<b>Número de personas en este puesto: 3</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a de cocina		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Gestionar el correcto funcionamiento del área de cocina, organizando el equipo en las diferentes partidas y en la elaboración de los platos y menús, garantizando su óptima salida.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a Resultados</li> <li>- Innovación y Mejora Cont.</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Atención al Detalle</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: AYUDANTE/A DE COCINA</b>		
<b>Departamento</b> Restauración	<b>Categoría Profesional</b> Técnico	<b>Número de personas en este puesto: 4</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a de concina		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Dar apoyo en el correcto funcionamiento del área de cocina, en las diferentes partidas en las que forme parte, y en la elaboración de los platos y menús, garantizando su óptima salida.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a Resultados</li> <li>- Atención al Detalle</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: LIMPIADOR/A DE COCINA</b>		
<b>Departamento</b> Restauración	<b>Categoría Profesional</b> Técnico	<b>Número de personas en este puesto: 4</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a de cocina		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Velar por unas óptimas condiciones de limpieza e higiene tanto en las instalaciones como en el material y herramientas de cocina.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a Resultados</li> <li>- Atención al Detalle</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: JEFE/A DE ANIMACIÓN</b>		
<b>Departamento</b> Marketing y Producto	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 1</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a establecimiento		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 3
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Realizar la planificación y seguimiento de actividades de animación y eventos especiales (Shows) de los establecimientos.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades Digitales</li> <li>- Proactividad e Iniciativa</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Persuasión e Influencia</li> <li>- Atención al Detalle</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: ANIMADOR/A</b>		
<b>Departamento</b> Marketing y Producto	<b>Categoría Profesional</b> Técnico	<b>Número de personas en este puesto: 3</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Jefe/a de Animación		<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Dinamizar las diferentes actividades en miniclub, piscina y escenario.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades Digitales</li> <li>- Proactividad e Iniciativa</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Persuasión e Influencia</li> <li>- Atención al Detalle</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: JEFE/A DE MANTENIMIENTO</b>		
<b>Departamento</b> Operaciones	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 1</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a establecimiento	<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Encargarse de garantizar el adecuado funcionamiento y conservación de las instalaciones del resort, equipos y sistemas de la organización, a través de la planificación, supervisión y ejecución de actividades de mantenimiento.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a Resultados</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Atención al Detalle</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: MONITOR/A GYM &amp; SPA</b>		
<b>Departamento</b> Wellness & Spa	<b>Categoría Profesional</b> Responsable	<b>Número de personas en este puesto: 3</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a de establecimiento	<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Controlar y gestionar el correcto funcionamiento de las instalaciones deportivas (gimnasio, piscinas interiores, spa y pistas deportivas) con el fin de ofrecer un servicio de calidad tanto al cliente alojado como al cliente externo.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades Digitales</li> <li>- Orientación a las Personas</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

<b>NOMBRE DE PUESTO: CONTROLADOR DE ACCESOS</b>		
<b>Departamento</b> Control	<b>Categoría Profesional</b> Staff	<b>Número de personas en este puesto: 4</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato</b> Director/a establecimiento	<b>Número de trabajadores a cargo:</b> 0	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Garantizar la seguridad y control de acceso a las instalaciones, asegurando el cumplimiento de los protocolos establecidos. Supervisar y autorizar la entrada y salida de personas, vehículos y mercancías.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión e Influencia</li> <li>- Resolución de Problemas</li> <li>- Habilidades de Negociación</li> <li>- Idiomas</li> </ul>		

## Anexo 2. Diccionario de competencias

<i>Habilidades Digitales</i>	Capacidad para utilizar de manera efectiva las herramientas y tecnologías digitales del entorno trabajo. No solo implica la capacidad de manejar las herramientas específicas, sino también de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y problemas digitales que puedan surgir.
<i>Proactividad e Iniciativa</i>	Capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades sin responder únicamente a las solicitudes o necesidades de los demás. Esto implica tener una actitud activa y orientada a la acción, buscando proactivamente oportunidades para mejorar los procesos y resultados del trabajo.
<i>Orientación a Resultados</i>	Capacidad de trabajar de manera eficaz y eficiente para alcanzar objetivos específicos y medibles. Esto implica tener claros los resultados que se esperan, planificar y ejecutar actividades de manera sistemática que permitan alcanzar los objetivos.
<i>Orientación a las Personas</i>	Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica actuar con empatía, respeto y profesionalidad en todas las interacciones con el cliente.
<i>Persuasión e Influencia</i>	Capacidad para convencer e influir en otros para que adopten determinadas ideas, servicios o comportamientos que el sujeto desee. Esto implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva y persuasiva, y de adaptar el mensaje al receptor específico, para lograr influir en él.
<i>Innovación y Mejora Continua</i>	Capacidad para introducir nuevas ideas, procesos y tecnologías que mejoren la eficiencia y efectividad en el desempeño de su trabajo. Implica identificar oportunidades de mejora, buscar nuevas soluciones y poner en práctica cambios que generen mejoras en los procesos y resultados.
<i>Gestión y Resolución de Problemas</i>	Habilidad para identificar, analizar y solucionar problemas de manera efectiva y eficiente. Implica la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar las causas de los problemas, evaluar las posibles soluciones y seleccionar la mejor alternativa para resolver el problema.
<i>Atención al Detalle</i>	Habilidad de prestar atención y focalizarse en los pormenores de una tarea o servicio. Implica capacidad para asegurarse de que cada aspecto del trabajo se haya realizado con precisión y cuidado, detectando errores y verificando la calidad del resultado.
<i>Habilidades de Negociación</i>	Capacidad de llegar a acuerdos y soluciones mutuamente beneficiosas para todas las partes implicadas, ya sean clientes, proveedores, compañeros o jefes. Implica comunicarse con asertividad, escuchar y entender las necesidades de la otra parte, y tener la capacidad de encontrar puntos de encuentro.
<i>Idiomas</i>	Capacidad de comunicarse efectivamente en inglés u otros idiomas relevantes para el contexto laboral. Implica la comprensión, la expresión oral y escrita, así como la capacidad para interactuar con fluidez en dicha lengua con el cliente.

### Anexo 3. Cuestionario ad hoc de evaluación de competencias

Escala nivel de desempeño				
0	1	2	3	4
Insuficiente	Mejorable	Competente	Avanzado	Experto

ÍTEMS	Escala				
	0	1	2	3	4
<b>1. Habilidades digitales</b>					
1. Posee un conocimiento sólido de las herramientas digitales específicas para su puesto (Navision, CRM, Bquait, etc.).					
2. Se adapta fácilmente nuevas herramientas y softwares, aprendiendo rápidamente su uso.					
3. Es capaz de gestionar y resolver cualquier problema técnico relacionado con las herramientas digitales					
4. Se desenvuelve eficazmente con herramientas de comunicación digital (correos electrónicos, chats, videollamadas, etc.).					
<b>2. Proactividad e iniciativa</b>					
5. Toma decisiones de manera independiente y asume responsabilidades en lugar de esperar instrucciones directas.					
6. Se anticipa a las necesidades y solicitudes, tomando acciones proactivas para resolver problemas o satisfacer expectativas.					
7. Muestra iniciativa identificando oportunidades de mejora y tomar medidas para implementar cambios positivos en los procesos.					
8. Toma la iniciativa para abordar tareas y encontrar soluciones sin esperar que se le indique qué hacer.					
<b>3. Orientación a resultados</b>					
9. Establece objetivos claros y medibles para sí mismo y para su equipo de trabajo.					
10. Demuestra habilidad para desglosar tareas generales en tareas y metas más específicas.					
11. Planifica y organiza su trabajo de manera efectiva, estableciendo prioridades y realizando con éxitos los pasos marcados.					
12. Demuestra perseverancia y dedicación para completar las tareas y actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados.					
13. Cumple con los plazos establecidos y logra los resultados esperados de manera oportuna y eficiente.					

<b>4. Orientación a personas</b>					
14. Muestra un claro entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.					
15. Demuestra habilidad para anticiparse a las necesidades del cliente y brindar soluciones adecuadas.					
16. Muestra respeto y empatía hacia todos los clientes sin discriminar.					
17. Actúa profesionalmente en todas las interacciones con los clientes, manteniendo altos estándares de comportamiento y comunicación.					
<b>5. Persuasión e influencia</b>					
18. Expone sus ideas de manera clara, convincente y con argumentos sólidos.					
19. Es capaz de expresar emociones y utilizar la narrativa para conectar emocionalmente con el receptor.					
20. Logra que los demás adopten las ideas o comportamientos deseados de manera voluntaria y sin imposición.					
21. Utiliza estrategias de persuasión éticas y transparentes, evitando manipulaciones o presiones indebidas.					
22. Demuestra consistencia en sus acciones y comportamientos, generando un impacto positivo y duradero en los demás.					
<b>6. Innovación y mejora continua</b>					
23. Propone regularmente ideas nuevas y creativas para mejorar los procesos y resultados del trabajo.					
24. Demuestra curiosidad y apertura hacia nuevas ideas, estando dispuesto a experimentar y probar enfoques no convencionales.					
25. Identifica áreas de mejora y propone cambios concretos para optimizar los procesos y resultados del trabajo.					
26. Lidera o participa activamente en proyectos de mejora para implementar cambios efectivos.					
<b>7. Gestión y resolución de problemas</b>					
27. Identifica con precisión los problemas y desafíos presentes en su entorno laboral.					
28. Realiza análisis de las situaciones complejas, desglosando los problemas en componentes más pequeños para comprenderlos mejor.					
29. Propone ideas y alternativas para abordar los problemas identificados.					
30. Evalúa las diferentes opciones y considera sus ventajas, desventajas y posibles consecuencias.					
31. Diseña y ejecuta planes de acción claros y efectivos para implementar las soluciones seleccionadas.					

<b>8. Atención al detalle</b>					
32. Realiza las tareas asignadas con precisión y minuciosidad, verificando cada aspecto de la tarea antes de considerarla completada.					
33. Cumple con los estándares de calidad establecidos para la tarea o servicio.					
34. Identifica rápidamente cualquier error o discrepancia en el trabajo realizado.					
35. Realiza un seguimiento posterior a la finalización de la tarea para verificar la ausencia de errores o deficiencias.					
36. Asegura que cada aspecto de la tarea cumpla con los estándares de calidad establecidos.					
<b>9. Habilidades de negociación</b>					
37. Expresa claramente sus intereses y/o los de la empresa usando un lenguaje respetuoso al comunicarse con las partes involucradas.					
38. Escucha activamente a la otra parte, permitiendo que expresen sus puntos de vista y preocupaciones.					
39. Propone soluciones alternativas y flexibles que aborden los intereses comunes y maximicen los beneficios para todas las partes.					
40. Colabora de manera constructiva para encontrar puntos de encuentro y resolver los desacuerdos de manera equitativa.					
<b>10. Idiomas</b>					
41. Comprende perfectamente conversaciones y textos escritos en el idioma extranjero de uso principal.					
42. Se comunica oralmente de manera clara, fluida y sin dificultad en el idioma extranjero de uso principal.					
43. Se comunica de manera escrita de forma clara y coherente en el idioma extranjero de uso principal.					
44. Es capaz de comunicarse fluidamente y de manera natural con clientes en el idioma requerido.					
45. Es capaz de resolver todo tipo dudas, problemas y situaciones que el cliente pueda plantear en el idioma requerido.					
46. ¿Posee certificado oficial que acredite su nivel de idiomas? Si es así, ¿de qué idioma/s y de qué nivel? (Pregunta abierta)					

## Anexo 4. Formulario EDDPC Superior (Google Forms)

### SECCIÓN 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: SUPERIOR

- Presentación del formulario
- Nombre y apellidos del superior evaluador
- Puesto del superior evaluador
- Nombre del trabajador evaluado
- Puesto del trabajador evaluado (Desplegable con sección condicionada)
- ¿El trabajador posee una antigüedad mayor a 6 meses? Si / No
- ¿El trabajador ha estado trabajando más de 6 meses en el último año? Si / No

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: SUPERIOR

¡Bienvenido/a a la evaluación del desempeño de [Nombre del Resort]!

Este formulario tiene como objetivo recopilar información sobre el desempeño de las competencias laborales del equipo que compone [Nombre del Resort]. La evaluación del desempeño es un proceso crucial que nos ayuda a comprender mejor cuales han sido las fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo de las competencias empleadas a lo largo de este año.

Por favor, tómate el tiempo necesario para reflexionar sobre las siguientes preguntas, la **honestidad y objetividad** en este proceso es de gran importancia para poder realizar la evaluación con éxito. Se garantiza la máxima **confidencialidad** y **privacidad** de la información proporcionada.

Agradecemos tu participación en este proceso. Si tienes alguna pregunta, no dudes en comunicarte con el departamento de Recursos Humanos.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

manuel.naranjo@goumh.umh.es [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombre y apellidos del superior evaluador \*

Tu respuesta

Puesto del superior evaluador \*

## SECCIÓN 2 – 10. Evaluación [puesto del trabajador marcado]

- Interpretación de la escala
- Ítems de las competencias específicas de cada puesto (Tabla 1, apartado 2.4)

Puesto del trabajador a evaluar		Desplegable
1. Jefe/a de Front	X	Ir a la sección 2 (Evaluación Jefe/a ...t y Recepcionista)
2. Recepcionista	X	Ir a la sección 2 (Evaluación Jefe/a ...t y Recepcionista)
3. F&B Manager	X	Ir a la sección 3 (Evaluación F&B Man... y Jefe/a de Sala)
4. Jefe/a de sala	X	Ir a la sección 3 (Evaluación F&B Man... y Jefe/a de Sala)
5. Camarero/a	X	Ir a la sección 4 (Evaluación Camarero/a)
6. Jefe/a de cocina	X	Ir a la sección 5 (Evaluación Jefe/a ...cina y Cocinero/a)
7. Cocinero/a	X	Ir a la sección 5 (Evaluación Jefe/a ...cina y Cocinero/a)
8. Ayudante/a de cocina	X	Ir a la sección 6 (Evaluación ayudant...iador/a de cocina)
9. Limpiador/a de cocina	X	Ir a la sección 6 (Evaluación ayudant...iador/a de cocina)
10. Jefe/a de animación	X	Ir a la sección 7 (Evaluación Jefe/a ...ción y Animador/a)
11. Animador/a	X	Ir a la sección 7 (Evaluación Jefe/a ...ción y Animador/a)
12. Jefe/a de mantenimiento	X	Ir a la sección 8 (Jefe/a de mantenimiento)
13. Monitor/a de Gym&Spa	X	Ir a la sección 9 (Monitor/a Gym&Spa)
14. Controlador de accesos	X	Ir a la sección 10 (Controlador/a de accesos)

### Evaluación Jefe/a de Front y Recepcionista

A continuación encontrará una serie de afirmaciones en las que deberá puntuar del 0 al 4 el grado de desempeño que considere que ha tenido el trabajador a lo largo del año.

- **0. Insuficiente:** El empleado muestra un nivel muy bajo de competencia en la habilidad evaluada. No logra cumplir con los requisitos mínimos y requiere una mejora sustancial en esa área.
- **1. Mejorable:** El empleado muestra un nivel básico de competencia en la habilidad evaluada, pero aún tiene limitaciones significativas. Requiere apoyo y desarrollo adicional para mejorar.
- **2. Competente:** El empleado demuestra un nivel adecuado de competencia en la habilidad evaluada. Cumpliendo con los requisitos mínimos esperados.
- **3. Avanzado:** El empleado muestra un nivel elevado de competencia en la habilidad evaluada. Supera las expectativas en su ejecución, demostrando un dominio sólido de la competencia.
- **4. Experto:** El empleado es un experto en la competencia evaluada. Muestra un dominio excepcional de la habilidad y un conocimientos profundos de la área.

Por favor, puntúe de la manera más justa y objetiva posible, basándose en observaciones y conocimientos directos sobre el desempeño del evaluado.

1. Posee un conocimiento sólido de las herramientas digitales específicas para su puesto (Navision, CRM, Bqwait, etc.). \*

	0	1	2	3	4	
Insuficiente	<input type="radio"/>	Experto				

## SECCIÓN 11. MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

- Agradecimiento
- Envío

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

Gracias por completar evaluación del desempeño por competencias. Tu colaboración es de gran ayuda para poder seguir mejorando!

Para cualquier duda póngase en contacto con el departamento de recursos humanos.

[Atrás](#) [Enviar](#) [Borrar formulario](#)

