

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSGRADO Y

FORMACIÓN CONTINUA

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS PLAYA ALMENDRO

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gerencia del Talento Humano

AUTOR:

Ing. Félix Alexander Limones Quintero

ASESOR:

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

Esmeraldas – Ecuador
Enero – 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención planeación**.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS PLAYA ALMENDRO

AUTOR: Ing. FÉLIX ALEXANDER LIMONES QUINTERO

Mgt. ********** f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. ********** f. _____
LECTOR 1

Mgt. ********** f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSTGRADOS

Ing. Maritza Demera Mejía f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **FÉLIX ALEXANDER LIMONES QUINTERO,** portador de la cédula de ciudadanía No. 080297963-3**,** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

FÉLIX ALEXANDER LIMONES QUINTERO
CI. 080297963-3

CERTIFICACIÓN

Yo MERCEDES SARRADE PELÁEZ**,** en calidad de Directora de tesis, cuyo título es.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS PLAYA ALMENDRO.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por la que autorizo su presentación ante el Tribunal de Tesis.

Mgt. MERCEDES SARRADE PELÁEZ

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios rey de reyes por ser quien ha guiado mi camino, brindándome siempre sabiduría para poder tomar decisiones correctas, colmándome en todo momento de bendiciones padre amado, a ti dedico este logro en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A ti madre amada, quien con esfuerzo y perseverancia me ha forjado como hombre de bien y es a ti a quien debo todo lo que soy hoy en día. Has sido siempre ejemplo de amor y constancia para mí y sin duda alguna eres el pilar fundamental en el cual se basa cada uno de mis logros.

A mis tías y primos quienes incondicionalmente han estado siempre prestos a brindarme su apoyo las veces que lo he necesitado y han creído siempre en mí, les agradezco por todo.

A mis compañeros del MBA, sin ustedes vivir esta experiencia no hubiese sido lo mismo.

A todos los docentes que contribuyeron en mi proceso de formación, agradezco por compartir sus conocimientos, los cuales sin duda alguna sirvieron para que yo mejore como persona y como profesional.

Félix Alexander Limones Quintero

RESUMEN EJECUTIVO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA SERVICIOS PLAYA ALMENDRO.

Las nuevas tendencias en la administración del TTHH exigen cada vez la utilización de metodologías y herramientas administrativas de vanguardia destinadas a mejorar el rendimiento y bienestar del TTHH con el fin de garantizar que la empresa esté en condiciones de brindar un servicio/producto de calidad y de esta manera encaminar a la organización al mejoramiento continuo.

Por otro lado el sector de servicios turísticos y hoteleros, constituyen un eje relevante en el cambio de la matriz productiva que propone el Gobierno Nacional de la República, el cual está estrechamente ligado al Plan Nacional del Buen Vivir.

Por todo lo mencionado anteriormente surge la necesidad de realizar una investigación que coadyuve a la empresa Servicios Playa Almendro en el diseño de un sistema de

evaluación de desempeño flexible y relacionado a la realidad organizacional, de tal manera que los resultados que se obtengan a través de su implementación sirvan como información de apoyo para que la gerencia tome decisiones acertadas en beneficio de la empresa y del capital humano que la compone.

Para el desarrollo de la presente investigación, en la fase correspondiente al levantamiento de información, se aplicaron las técnicas de la encuesta y entrevistas como instrumentos para obtener datos relevantes necesarios para el avance de este trabajo.

Se aplicaron encuestas al personal que labora en la empresa Servicios Playa Almendro y se entrevistó a la Ingeniera María Eugenia Riofrío, gerente de Servicios Playa Almendro. Toda la información que se obtuvo a través de los instrumentos sirvió para tener perspectiva clara de la realidad del capital humano de la organización en cuanto a la evaluación de desempeño laboral y en base a esto determinar los factores más relevantes a tener en cuenta para el diseño del sistema de evaluación que se propuso.

Culminada la fase de análisis e interpretación de los datos, se elaboró una discusión del proyecto, en la cual se citaron artículos científicos y trabajos de investigación cuya temática se basaba en la evaluación del desempeño laboral.

Esta discusión fue muy productiva, ya que en cada uno de los trabajos citados los autores mostraban criterios diferentes, todos concluían en que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño es una herramienta imprescindible en la administración del talento humano y debe ser constantemente aplicada para que las empresas estén retroalimentándose y se encaminen en el mejoramiento continuo.

Todo lo tratado en la discusión sirvió para que se elaboren los perfiles por competencias del capital humano de Servicios Playa Almendro y luego se diseñe el sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias para la empresa Servicios Playa Almendro, en esta propuesta también se enfatizó sobre el aporte que significa para la cadena de valor de la empresa ejecutar sistemas de evaluación de desempeño y el

compromiso que debe tener el capital humano de la empresa Servicios Playa Almendro con los lineamientos estratégicos organizacionales para lograr un desempeño destacado.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño, talento humano, calidad, mejora continua, gestión del talento humano.

ABSTRACT

DESIGN OF A PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM FOR PLAYA ALMENDRO SERVICES COMPANY.

New trends in management TNHH increasingly require the use of administrative tools and methodologies leading to improve performance and welfare TNHH in order to ensure that the company is able to offer a product / service quality and of thereby taking the organization to continuous improvement.

On the other hand the sector of tourism and hotel services are a relevant factor in changing the productive matrix proposed by the Government of the Republic, which is closely linked to the National Plan for Good Living.

For all of the above the need to conduct research that contributes to the company Services Playa Almendro designing an evaluation system flexible and related to organizational performance actually, so it appears that the results obtained through its implementation serve as supporting information for management to make sound decisions on behalf of the company and human capital that composes.

For the development of this research, in the corresponding phase to gather information, technical survey and interviews were applied as tools to obtain relevant information needed to advance this work.

Surveys to staff working in the company Services Almond Beach were applied and interviewed the engineer Maria Eugenia Riofrio, Playa Almendro Services Manager. All information obtained through the instruments served to have a clear perspective of the reality of human capital of the organization regarding the evaluation of job performance and on that basis determine the most important factors to consider for design evaluation system was proposed.

Culminating phase of analysis and interpretation of data, a discussion of the project, in which scientific articles and research papers whose theme was based on the evaluation of job performance cited it was developed.

This discussion was very productive, because in each of the works cited authors showed different criteria, all concluded that the implementation of n performance evaluation system is an essential tool in managing the TTHH and must be constantly applied to companies are feeding back and routed in continuous improvement.

Everything covered in the discussion served to profiles are developed competency of human capital Playa Almendro and then the evaluation system of job performance design competency for Playa Almendro, this proposal also emphasized on the It means contribution to the value chain of the company run performance evaluation systems and commitment should have the human capital of the company Services Playa Almendro organizational strategic guidelines to achieve outstanding performance.

KEYWORDS: Evaluation of performance, human talent, quality, continuous improvement, management human talent.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....16

1.1 Justificación.....16

1.2 Marco Teórico de la investigación.....18

1.2.1 Fundamentación teórico conceptual. 17

1.2.2 Fundamentación legal.....23

1.2.3 Revisión de estudios previos.....25

1.3 Objetivos.....27

1.3.1 Objetivo General……27
1.3.2 Objetivos Específicos……27
CAPÍTULO 2.- METODOLOGÍA ……28
2.1 Diseño de la investigación……28
2.1.1 Investigación de Campo……. ……28
2.1.2 Investigación descriptiva…. ……28
2.2 Métodos de investigación……29
2.2.1 Método Inductivo……29
2.2.2 Método Deductivo……29
2.3 Fuentes de información……29
2.3.1 Fuentes Primarias……29
2.3.2 Fuentes secundarias ……30
2.4 Población y muestra……30
2.5 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigaci……31
2.6 Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos……31
2.7 Normas éticas aplicadas en el estudio……32
CAPÍTULO 3.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS……33
3.1 Análisis e interpretación de resultados……33
3.1.1 Análisis de resultados ……33
3.1.2 Interpretación de datos……33
3.1.3 Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro ……34
3.1.4 Análisis de la Entrevista realizada a la Ing. María Eugenia Riofrío Valdivieso, gerente de Servicios Playa Almendro sobre la situación actual de la empresa y su apreciación del sistema de evaluación de desempeño ……47
3.2 Análisis FODA……48
3.2.1 Matriz objetivo FO – FA – DO – DA……50
3.2.2 Medición de la Matriz EFI y Matriz EFE……51
CAPÍTULO 4.- DISCUSIÓN ……55
CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y PROPUESTA ……58

5.1 Conclusiones……..58

5.2 Propuesta ……..59

5.3 Título de la propuesta……61

5.4 Antecedentes de la propuesta……..…61

5.5 Ubicación sectorial…….....63

5.6 Propuesta de perfiles por competencias para el TTHH de la empresa Servicios Playa
Almendro.....63

5.7 Propuesta de sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicable a la empresa Servicio Playa Almedro.....84

5.8 Evaluación de desempeño y su aporte a la cadena de valor de Servicios Playa Almendro……..95

5.9 lineamientos estratégico empresa Servicios Playa Almendro……...96

5.9.1 Misión.....96

5.9.2 Visión.....96

6.- Anexos…… 99

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1Matriz FODA……..…49

Tabla Nº 2 Matriz FO – FA – DO – DA ……50

Tabla Nº 3 Matriz EFI Fortalezas……51
Tabla Nº 4 Matriz EFI Debilidades……51
Tabla Nº 5 Matriz EFE Oportunidades ……..52
Tabla Nº 6 Matriz EFE Amenazas……53
Tabla Nº 7 Matriz IE……54
Tabla Nº 8 Ubicación sectorial……63
Tabla Nº 9 Formulario de evaluación de las actividades del puesto ……86
Tabla Nº 10Nivel de cumplimiento……..88
Tabla Nº 11 Formulario de evaluación de conocimientos……88
Tabla Nº 12 Nivel de conocimientos……..89
Tabla Nº 13 Total de conocimientos……89
Tabla Nº 14 Evaluación de competencias técnicas……..90
Tabla Nº 15 Nivel de desarrollo……91
Tabla Nº 16 Nivel de cumplimiento……..91
Tabla Nº 17 Evaluación de competencias conductuales……92
Tabla Nº 18 Frecuencia de aplicación……93
Tabla Nº 19 Total nivel de cumplimiento……93
Tabla Nº 20 Formulario resultado de la evaluación……..94

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1 Socialización de la misión, visión y objetivos de la Empresa servicios Playa Almendro ……..34
Gráfico Nº 2 Conocimiento de las políticas y reglamentos internos de la Empresa servicios Playa Almendro……..35

Gráfico Nº 3 Calificación del nivel de comunicación de la empresa servicios Playa Almendro ……..36

Gráfico Nº 4 Existencia de personal encargado del bienestar de los trabajadores.....37

Gráfico Nº 5 Existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa Servicios Playa Almendro……..38

Gráfico Nº 6 Conocimiento del objetivo de la aplicación de una evaluación de desempeño ……39

Gráfico Nº 7 Reconocimiento al desempeño eficiente en la empresa Servicios Playa Almendro ……..40

Gráfico Nº 8 Reconocimientos al trabajo eficiente que prefieren los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro……41

Gráfico Nº 9 Calificación del ambiente laboral en la empresa Servicios Playa Almendro ……..42

Gráfico Nº 10 Frecuentes salidas del personal de la empresa Servicios Playa Almendro ……...43

Gráfico Nº 11 Funciones y competencias laborales del personal de la empresa Servicios Playa Almendro definidas correctamente……44

Gráfico Nº 12 Potencialización de las destrezas y habilidades del personal de la empresa Servicios Playa Almendro ……..45

Gráfico Nº 13 Existencia de Feedback y plan de mejora en función al desempeño laboral de los colaboradores ……..46

Gráfico Nº 14Organigrama institucional……65

Gráfico Nº 15 Funciones y competencias Presidente……..66

Gráfico Nº 16 Funciones y competencias Gerente General……67

Gráfico Nº 17 Funciones y competencias Gerente Administrativo……68

Gráfico Nº 18 Funciones y competencias contador(a)……69

Gráfico Nº 19 Funciones y competencias Jefe RRHH……70

Gráfico Nº 20 Funciones y competencias Asesor comercial……..71

Gráfico Nº 21 Funciones y competencias Gerente restaurante ……..72

Gráfico Nº 22 funciones y competencias Chef restaurante ……73
Gráfico Nº 23Ffunciones y competencias Supervisor Micro Mercado……74
Gráfico Nº 24 Funciones y competencias Cajero…… ..75
Gráfico Nº 25 Funciones y competencias Recepcionista ……76
Gráfico Nº 26 Funciones y competencias Auxiliar Administrativa……..77
Gráfico Nº 27 Funciones y competencias Auxiliar de limpieza…….. 78
Gráfico Nº 28 Funciones y competencias Auxiliar de mantenimiento ……79
Gráfico Nº 29 Funciones y competencias Ayudante Cocina ……..80
Gráfico Nº 30 Funciones y competencias Jefe de Meseros ……81
Gráfico Nº 31 Funciones y competencias Mesero…… 82
Gráfico Nº 32 Funciones y competencias Auxiliar micro mercado……..83
Gráfico Nº 33 Cadena de valor Servicios Playa Almendro…… 84

INTRODUCCIÓN

Servicios Playa Almendro es una empresa creada en el año 2004 que gira en torno al conjunto habitacional Playa Almendro, brinda a sus usuarios (propietarios y arrendatarios) diferentes tipos de servicios que complementan su estadía y facilitan el uso diario de los departamentos. Los servicios abarcan diferentes campos de entretenimiento, confort y necesidades primarias.

De esta manera la empresa se encuentra en constante evolución, incorporando nuevos productos y servicios que sirvan a los actuales y futuros usuarios del complejo y sus alrededores; tiene como gerente propietaria a la señora María Eugenia Riofrío Valdivieso.

En la empresa servicios Playa Almendro no existe una herramienta de evaluación del desempeño laboral que permita localizar problemas de supervisión, motivo por el cual es difícil determinar si existen desacuerdos de los colaboradores con respecto a la empresa o al cargo que ocupan y sobre todo no aprovechan al máximo a los empleados con un potencial más elevado.

Los resultados obtenidos por Servicios Playa Almendro a lo largo de estos 10 años de existencia han sido alcanzados con una administración de recursos humanos netamente empírica y sin mayor conocimiento de cuál es el real aporte de cada departamento o empleado para la consecución de estos resultados, esto genera en muchas ocasiones falta de justicia y equidad para todos los empleados.

Los colaboradores de Servicios Playa Almendro necesitan conocer los objetivos empresariales que les permita desarrollar un mayor sentido de pertenencia de la empresa.

Servicios Playa Almendro requiere definir objetivos para cada puesto de trabajo, gestión que les permita apalancar el correcto funcionamiento de la organización en general a fin obtener en todo momento resultados positivos.

Tomando en consideración lo mencionado se debe destacar que un sistema de evaluación de desempeño permite a una empresa obtener información objetiva del nivel de aporte o contribución de los trabajadores hacia los objetivos y metas de la empresa en su conjunto.

La evaluación de desempeño permite también verificar si algún colaborador tiene la costumbre de abandonar funciones asignadas y deberes propios de su puesto de trabajo con el fin de determinar cuál es la medida de productividad y si es posible que pueda mejorar su rendimiento futuro.

El sistema de evaluación de desempeño incluso permitirá implantar nuevas políticas de compensación económica, ayuda a tomar decisiones de futuros ascensos o de ubicación; además ayudará determinar cuál es la necesidad de capacitación existente dentro de la empresa así como detectar errores en el diseño del puesto de trabajo de manera más objetiva.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

Un sistema de evaluación de desempeño es una herramienta que permite identificar el rendimiento de cada empleado de la empresa en su puesto de trabajo.

Actualmente en las empresas el sistema de evaluación de desempeño se ha convertido en una prioridad porque tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos del trabajador.

Servicios Playa Almendro a pesar de tener 10 años de funcionamiento no cuenta en su administración de recursos humanos con una herramienta que le permita realizar una valoración al desempeño de los trabajadores, por esta razón nace la iniciativa de diseñar un sistema de evaluación de desempeño, con la finalidad de que se realice una valoración objetiva y que esta evaluación no sea alterada por criterios subjetivos.

Este sistema beneficiará en primera instancia a los trabajadores mejorando sus competencias, orientándose de esta manera hacia una cultura de desarrollo profesional; la también empresa se beneficiará porque logrará tener un mejor ambiente laboral, permitiendo que exista una eficiente comunicación y sociabilización de objetivos, logrará tener también colaboradores comprometidos a cumplir con las funciones asignadas y por ende alcanzará resultados esperados; otro beneficiario serán el cliente externo que recibirá un servicio de calidad.

1.2 Marco Teórico de la investigación

Con el objetivo de sustentar todo lo mencionado anteriormente, se consideró pertinente la elaboración de un marco teórico que permita al lector contar con los conceptos elementales para una mejor comprensión del presente trabajo investigativo.

1.2.1 Fundamentación teórico conceptual

Sector servicios

Fontalvo (2010) denomina sector servicios, al sector económico que abarca todas aquellas actividades que no se relacionan al sector productivo de bienes, sino directamente ofrece servicios que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores.

Dentro de los negocios pertenecientes al sector servicios destacan la transportación, turismo, hotelería, cultura, administración pública entre otros. Cabe mencionar que la administración pública está representada por el estado y se evidencia en la prestación de los servicios de salud pública, educación entre otros.

En la mayoría de los casos el sector servicio se encarga de dirigir, organizar y facilitar la realización de las actividades productivas ligadas a los otros sectores (sector primario y sector secundario). A pesar de que al sector servicio se lo considera un sector de la producción es importante tener claro que su papel principal se centra en la distribución y el consumo.

Talento humano en la organización

Alles (2005) expresa que el talento humano constituye el eje primordial de toda organización, ya que de él depende la ejecución y correcto cumplimiento de todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa. Es por esta razón que las organizaciones hoy en día deben asegurar que este talento humano se encuentre satisfecho y comprometido con la razón de ser de la empresa, aplicando todos los esfuerzos necesarios para generar el empoderamiento de los colaboradores.

Gestión del talento humano

Gonzalez (2006) define como gestión del talento humano al proceso encargado de ejecutar supervisar y garantizar los subprocesos o subsistemas organizacionales que permiten

garantizar que el capital humano de una organización cuente con las condiciones óptimas para el cumplimiento de sus responsabilidades.

La importancia de la gestión del talento humano tiene un rol crucial en la organización, ya que el éxito de toda empresa se debe en gran medida al esfuerzo y compromiso de las personas que la componen, entonces invertir en el desarrollo personal y profesional de estos colaboradores genera grandes beneficios a la organización.

La gestión del talento humano busca que las personas se desarrollen integralmente para conseguir el crecimiento de la organización y el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores que la componen.

Gonzalez (2006, p.54) destaca que las actividades principales de la gestión del talento humano son las siguientes:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción)
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene y seguridad
- calidad de vida en el trabajo

Evaluación de desempeño

Garr (2011) considera que el buen desempeño es la parte esencial de toda organización que quiere tener un impacto en su mercado, por lo tanto un sistema de evaluación del desempeño comprende las tareas de los niveles gerenciales para dirigir, gestionar, evaluar y desarrollar a sus empleados.

Noe (2005) Se refiere a la evaluación de desempeño como un sistema que revisa y evalúa el desempeño laboral del colaborador y de su equipo de trabajo; esta evaluación se centra en los logros obtenidos y en caso de necesitarlo inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Ventajas de los sistemas de evaluación de desempeño

Chiavenato (2008) considera que el diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño brinda las siguientes ventajas a las organizaciones:

- ✓ Mejora el desempeño de los colaboradores de la organización a través de la retroalimentación

- ✓ Permite a la gerencia establecer tablas de remuneraciones o aumentos salariales en base al desempeño de los colaboradores de la organización

- ✓ Facilita a la gerencia los procesos de promoción, reubicación, transferencias y separación del talento humano tomando como referencia la evaluación de desempeño

- ✓ Permite determinar las necesidades de capacitación para el talento humano de la organización

- ✓ Permite identificar errores en la definición de competencias y responsabilidades del talento humano de la organización.

Tipos de evaluación de desempeño

Gonzalez (2007) manifiesta que dentro de la evaluación de desempeño existen variantes como lo son la evaluación de 360° y de 180° y hace acotación únicamente a estos dos tipos, sin embargo es necesario mencionar los cinco tipos más conocidos y utilizados por las empresas.

Alles (2006) presenta la definición de los siguientes tipos de evaluación de desempeño:

- ✓ **Evaluación de desempeño de 90°:** En esta evaluación se combinan los objetivos y las competencias del colaborador. El cumplimiento de objetivos se relaciona generalmente con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

- ✓ **Evaluación de desempeño de 180°:** Es la medición realizada por el jefe inmediato y la autoevaluación del colaborador en lo referente al cumplimento de los objetivos, identificando las competencias que tiene el colaborador con respecto a su puesto de trabajo

- ✓ **Evaluación de desempeño de 270°:** En esta evaluación el colaborador es medido por su jefe inmediato, se autoevalúa y también interviene un factor más de medición que por lo general es la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo, quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

- ✓ **Evaluación de desempeño 360°:** Es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener las apreciaciones de supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.
- ✓ **Evaluación de desempeño por competencias:** La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona.

Torres (2011) manifiesta que la identificación de una competencia supone que debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

Métodos de Evaluación Orientados al desempeño futuro

- ✓ **Autoevaluaciones:** "Este método consiste en que los propios empleados de la organización se someten a una evaluación de su desempeño. Por lo que el empleado está constantemente participando en el proceso de mejoramiento del desempeño" (Rodríguez, 2011, p.110).

- ✓ **Evaluaciones Psicológicas:** "Fijan entrevistas con el empleado, donde se realizan exámenes psicológicos. Luego el psicólogo, como agente externo, prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, etcétera, que permita junto con los supervisores y la consideración de calificaciones anteriores, la predicción del desempeño futuro de los empleados evaluados" (Rodríguez, 2011, p.113).

- ✓ **Administración por Objetivos (A.P.O.): "**Este método incluye la participación del supervisor y subordinado, donde establecen objetivos mensurables específicos para cada empleado, para luego comentar periódicamente su progreso hacia dichos objetivos. Es importante destacar que la Administración por objetivos debe utilizarse junto con otros métodos de Evaluación del Desempeño, con el fin de obtener mejores resultados. El A.P.O. considera una serie de pasos a seguir para su implantación en la organización." (Rodríguez, 2011, p.115).

- ✓ **Centros de Evaluación:** "Este método consiste en enviar a los empleados que serán evaluados a distintos Centros de Evaluación, como pueden ser salas especiales, talleres, etcétera, siendo una forma estandarizada para llevarla a cabo. Esta evaluación puede tomar varios días, usando principalmente los fines de semana para cumplir con

los objetivos propuestos, basándose en múltiples tipos de evaluación, evaluadores, psicólogos" (Rodríguez, 2011, p.116).

Competencias laborales

Una competencia laboral es la habilidad o capacidad que tiene un individuo para mantener un desempeño eficiente mediante la aplicación de un conjunto de acciones de diferentes ámbitos (conductual, emocional, intelectual).

"Son las capacidades reales y demostrables en el momento justo de la ejecución de la actividad laboral" (Preciado, 2006, p.89).

Tipos de competencias

Díaz (2005, p.9) considera que ¨Hay que distinguir las competencias conductuales de las competencias profesionales. De esta manera define las competencias profesionales como atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación o capacitación específica y que son considerados importantes por ciertos grupos sociales" y por otro lado define las competencias conductuales como las actitudes intrínsecas de cada individuo, las cuales le permiten reaccionar de manera adecuada ante cualquier acontecimiento que se presente en la organización.

Perfil por competencias

Alles (2006) El perfil por competencias corresponde básicamente a un esquema de requerimientos específicos indispensables con los cuales debe contar un individuo para ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización, el perfil por competencias constituye un elemento fundamental para la aplicación de sistemas de gestión del talento humano.

1.2.2 Fundamentación legal

Esta investigación se sustenta en estatutos, artículos, reglamentos y normativas legales, las cuales le dan validez jurídica al presente trabajo.

La sección octava de la Constitución Política de la República que trata sobre el trabajo y la seguridad social. La cual en el artículo 33 señala que "el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado". (Asamblea Nacional Constituyente, 2013).

Al considerarse a los sistemas de evaluación de desempeño como herramientas de calidad y mejora continua organizacional fue necesario citar el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, el cual manifiesta lo siguiente: "es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características". (Asamblea Nacional Constituyente, 2013).

El artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) describe que el subsistema de evaluación del desempeño, es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas (Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)).

En relación a lo descrito en el artículo anterior, si bien es cierto se refiere a un artículo cuya aplicación se orienta específicamente al sector público, es imprescindible destacar que la gestión del talento humano es un sistema aplicable a todo tipo de organización indistintamente de su naturaleza. Es por esta razón que se cita el artículo 76 de la LOSEP, con el fin de documentar la importancia que implica el diseño e implementación de los sistemas de evaluación de desempeño como herramienta de calidad y mejora continua en las organizaciones.

Por otro lado se consideró lo expresado en el Código del Trabajo, el cual en el Capítulo 4, Art 42, literal 8 Obligaciones del empleador señala "Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo en condiciones adecuadas para que éste sea realizado" (Comisión de legislación y codificación, 2005).

En el mismo Código del Trabajo en el Capítulo 4, Art 45, literal A Obligaciones de los empleados dice: "Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Se recurrió al Capítulo XII de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor correspondiente al Control de Calidad, la cual en el artículo 64.- Bienes y servicios controlados expresa "El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones" (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor).

El Capítulo Segundo del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa de servicios Playa Almendro (2010, p5), en su art. 6 que corresponde a los trabajadores expresa: ¨El personal de la empresa de servicios Playa Almendro está constituido por los trabajadores que actualmente prestan servicios en los diversos lugares y las áreas relacionadas con su actividad, sujetos a las normas del Código del Trabajo […] ¨.

El capítulo segundo del reglamento interno de trabajo de la empresa de servicios Playa Almendro (2010) en su artículo 12 expone lo siguiente: “El personal de la empresa de servicios Playa Almendro deberá participar activamente en todos los procesos llevados a cabo por el área administrativa y de talento humano con el fin de garantizar el cumplimiento cabal de sus responsabilidades”.

1.2.3 Revisión de estudios previos

(María Jesus Perez Curiel) estudiante de la Universidad de Salamanca, en su tesis doctoral titulada “Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico” señala que el propósito de la evaluación de competencias laborales es obtener evidencia suficiente que muestre que los colaboradores de una organización pueden desempeñar sus responsabilidades con éxito según las normativas específicas del cargo, satisfaciendo las necesidades de calidad que demanda un cliente cada vez más exigente en un mundo globalizado y altamente competitivo.

La autora señala que para lograr el correcto cumplimiento de las responsabilidades laborales es necesario que el colaborador tenga claramente definidas cuáles son sus funciones y cuál es el objetivo al que se quiere llegar a través del correcto cumplimiento de sus responsabilidades.

(Luis Fernando Orbe Cárdenas) en su tesis titulada “Propuesta de evaluación del desempeño para el Colegio Nacional San Pablo de Otavalo” previo a la obtención del título de magister en gerencia educativa, destaca que la evaluación del desempeño tiene como finalidad identificar y atender de manera objetiva y pertinente todos los problemas que se asocian al desempeño profesional, de manera que permita verificar, retroalimentar y mejorar los procesos dentro de las instituciones.

Expresa también que la evaluación del desempeño y su implementación requieren del estricto aporte y compromiso de todos los colaboradores, de manera que se cree un

ambiente de sinergia y empoderamiento institucional que encamine al crecimiento personal y profesional de todas las personas que conforman el capital humano.

Con el fin de que este trabajo tenga un sustento sólido, se consideró necesario referenciar también artículos científicos que traten el tema puntual de la evaluación de desempeño y su incidencia en las organizaciones.

Julia Iturralde (2010) Directora del departamento de organización de empresas de la Universidad Complutense de Madrid en el artículo científico de su autoría titulado "La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas" señala la importancia que tiene la identificación de indicadores de comportamiento laboral por medio de la evaluación del desempeño. En este sentido la autora destaca la relevancia de determinar todos los aspectos que inciden en el desempeño laboral del trabajador, ya sean aspectos emocionales o de capacitación que inciden en el resultado en el cumplimiento de las actividades laborales del individuo.

Vázquez (2010) enfatiza también en la importancia que han venido adquiriendo los sistemas de retribución en base al desempeño, siendo el corazón de estos sistemas la evaluación de desempeño.

A lo largo del articulo la autora menciona que el éxito de la evaluación del desempeño se verá marcado por el correcto diseño del sistema a aplicarse, en donde el departamento del gestión del talento humano de la organización deberá esforzarse por ajustar la evaluación a la realidad de la empresa con el fin de obtener resultados que aporten a la potencialización del capital humano y a la eficiencia en los procesos.

Por otro lado, Dilma (2006) en su artículo científico señala que la evaluación del desempeño en la gerencia de la ciencia es necesaria, la autora a su vez es categórica al referirse a la evaluación de desempeño como el medio idóneo para el manejo exitoso del talento humano en toda organización.

La autora menciona que debido a que el mundo actual se encuentra envuelto en una amalgama de continuos cambios en cuanto a modelos organizacionales y de gestión de talento humano, la evaluación de desempeño constituye una herramienta primordial para los procesos de mejora continua en la calidad del bien o servicio que pueda brindar una organización. Es por esa razón que concluye manifestando que para que una organización pueda alcanzar los objetivos propuestos es necesario la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño que se encuentren ajustados a la realidad de la empresa y que permitan a la gerencia identificar las falencias existentes y aplicar las mejoras correctivas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores de Servicios Playa Almendro, para medir su rendimiento en función a las funciones asignadas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual en que se encuentra Servicios Playa Almendro
- Describir los perfiles de puestos de los trabajadores en relación con las funciones asignadas.
- Realizar el organigrama de Servicios Playa Almendro.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

La presente investigación se basó en el paradigma cualitativo ya que está más ligado a las perspectivas estructural y dialéctica, su atención está centrada en la comprensión de los significados que las personas infieren a sus acciones y conductas dentro de una organización. Para ello se utilizaron esencialmente técnicas basadas en el análisis del lenguaje.

En este trabajo de investigación lo importante no fue cuantificar la realidad o distribuirla en clasificaciones, sino comprender y explicar las estructuras latentes de la empresa Servicios Playa Almendro y de esta manera identificar si los procesos organizacionales se desarrollan de forma adecuada.
Esta investigación según sus objetivos es básica porque pretende aportar al conocimiento relacionado con la evaluación de desempeño.

2.1.1 Investigación de Campo

Este trabajo investigativo se desarrolló a través de una investigación de campo, debido a que todos los datos necesarios fueron aportados directamente por el personal que labora en la empresa Servicios Playa Almendro, con ello se recolectó información que esté acorde a los objetivos empresariales.

2.1.2 Investigación descriptiva

Esta investigación es descriptiva porque para realizarla detalla el proceso que implica la evaluación de desempeño aparte de señalar las ventajas y desventajas de este mecanismo y describe también las características de un sistema de evaluación de desempeño aplicado a todo el personal que labora en Servicios Playa Almendro.

2.2 Métodos de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

2.2.1 Método inductivo

Este método que tiene como particularidad comenzar una investigación desde lo específico a lo general, permitió conocer todos los casos y fenómenos que se presentan en las actividades realizadas en la empresa Servicio Playa Almendro, lo que permite tener una visión más amplia de las generalidades y necesidades de la organización.

2.2.2 Método deductivo

El método deductivo fue de gran utilidad ya que permitió comenzar a analizar los casos generales de la organización para luego realizar un análisis de casos particulares de la empresa, este análisis fue necesario para que las conclusiones sean una consecuencia de las premisas.

2.3 Fuentes de información

Las fuentes de información para realizar la recolección de datos de este trabajo de investigación fueron las siguientes:

2.3.1 Fuentes Primarias

Se aplicó la técnica de la entrevistas al nivel gerencial de la empresa Servicios Playa Almendro con el objetivo de obtener información de primera mano sobre las necesidades de implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita conseguir una información objetiva del rendimiento de sus colaboradores.

Por otro lado se hizo uso de la técnica de la encuesta, la cual se aplicó a todos los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro para lograr identificar sus necesidades de evaluación y sobre todo saber cuál es el ambiente laboral de la empresa en función a las mediciones que se aplican.

Se utilizaron documentos originales de la empresa como informes, datos, reglamentos, manuales para conocer información importante de la organización en la cual se llevó a cabo la investigación.

2.3.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron libros, artículos y páginas web que fueron de utilidad para extraer información necesaria, esto permitió conocer y profundizar las teorías de todo lo que implica el diseñar un sistema de evaluación de desempeño permitiendo de esta manera enriquecer el marco teórico de la investigación.

2.4 Población y muestra

La población de estudio fueron las personas que laboran en el complejo vacacional Playa Almendro.

Esta investigación estuvo dirigida a una muestra no probabilística intencional debido que es de mayor utilidad para este tipo de trabajos, en la recolección de los datos existió el aporte de los 31 colaboradores de la empresa objeto de investigación, obteniendo de esta manera la información de primera mano.

2.5 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación

La presente investigación se llevó a cabo en la provincia de Esmeraldas, cantón Atacames, parroquia Tonsupa en las instalaciones de la empresa Servicios Playa Almendro que brinda a los propietarios de los departamentos del conjunto vacacional Playa Almendro servicios complementarios en su estadía.

2.6 Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos

Para realizar el presente estudio de investigación se siguieron los siguientes procedimientos:

- Revisión de documentos gerenciales de Servicios Playa Almendro que sirvieron como una herramienta importante para conocer la situación actual de la empresa.

- Inclusión de información relevante sobre los conceptos y teorías de evaluación de desempeño lo cual sustenta esta investigación.

- Aplicación de cuestionarios que se utilizaron para realizar encuestas aplicadas a los colaboradores de Servicios Playa Almendro con el fin de conocer la necesidad de que exista un sistema de evaluación de desempeño en la empresa.

- Análisis e interpretación de los resultados de la tabulación de encuestas.

- Conclusiones y recomendaciones, para atender las necesidades que tiene la empresa sobre el tema investigado.

Toda la información obtenida fue procesada con programas del utilitario de Microsoft Office como son Word y Excel, de igual manera el análisis se realizó con la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas.

2.7 Normas éticas aplicadas en el estudio

La presente investigación está sujeta a las normas APA para el desarrollo de toda la información plasmada, con el fin de referir todas las citas bibliográficas utilizadas para su desarrollo y así respetar la propiedad intelectual y derecho de autor.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

Los resultados que se obtuvieron en la tabulación de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Servicios Playa Almendro determinan que es necesario implementar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa; en primera instancia para que los trabajadores mejoren sus competencias, orientándose de esta manera hacia una cultura de desarrollo profesional; y también para que la empresa logre tener un mejor ambiente laboral, permitiendo que exista una eficiente comunicación y socialización de objetivos organizacionales.

Se busca también que los colaboradores de Servicios Playa Almendro se sientan comprometidos con la empresa y exista un empoderamiento que permita a cada uno de ellos cumplir con sus funciones asignadas y por ende a la empresa el logro de sus objetivos institucionales.

3.1.2 Interpretación de datos

Este trabajo de investigación, ha permitido conocer en forma porcentual los resultados que se han obtenido en la tabulación de las encuestas aplicadas a todos los colaboradores de Servicios Playa Almendro.

Las encuestas fueron realizadas en las instalaciones de la empresa Servicios Playa Almendro ubicada en el cantón Atacames parroquia Tonsupa.

3.1.3 Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro.

Socialización de la misión, visión y objetivos de la Empresa servicios Playa Almendro

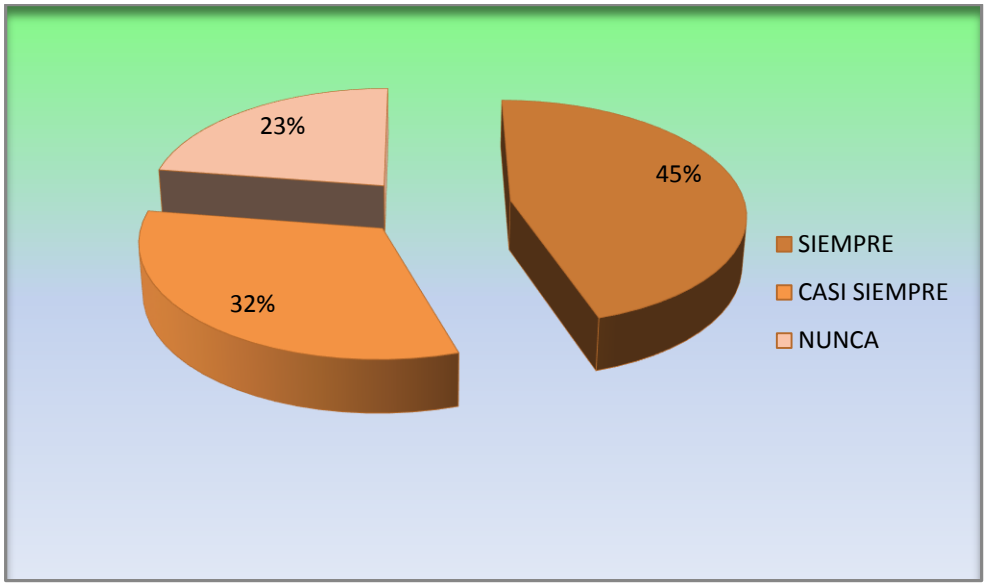


Gráfico N°1

Socialización de la misión, visión y objetivos de la Empresa servicios Playa Almendro

Como se evidencia en el grafico N°1, los porcentajes de la encuesta aplicada a los colaboradores de Servicios Playa Almendro muestran que un 45,16% afirma que constantemente la gerencia socializa con ellos la misión, visión y objetivos organizacionales, un 32,26% manifiesta que eventualmente se les ha socializado la misión, visión y objetivos de la empresa y un 22,58% indica que nunca ha recibido esta información por parte de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, un alto porcentaje de colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo expuesto se evidencia que la empresa necesita dar a conocer esta información de manera clara. Es de suma relevancia que los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro tengan clara cuál es la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Conocimiento de las políticas y reglamentos internos de la Empresa Servicios Playa Almendro por parte de los colaboradores.

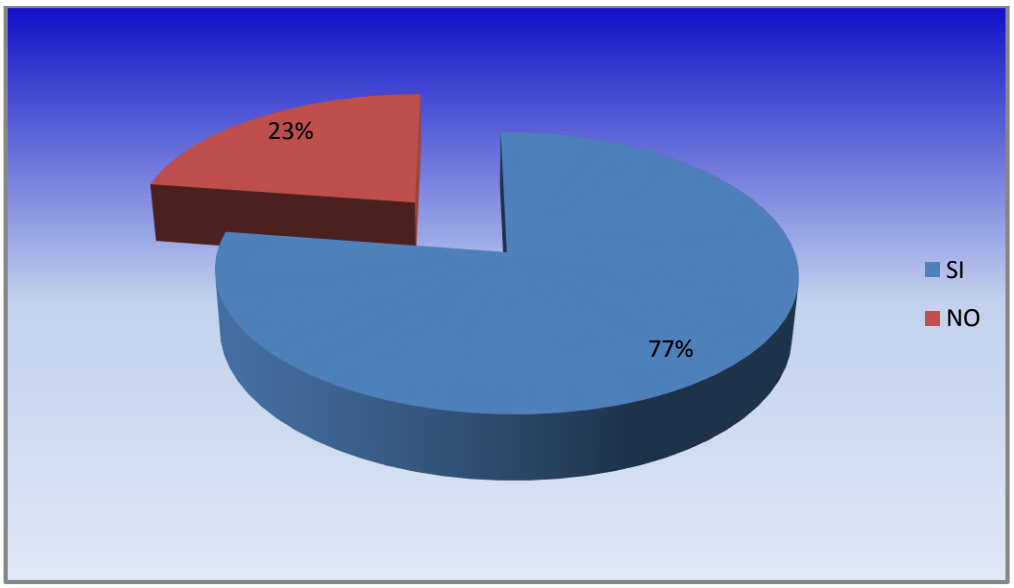


Gráfico Nº2
Conocimiento de las políticas y reglamentos internos de la Empresa servicios Playa Almendro

La gráfica porcentual N°2 muestra que el 77,42% de los colaboradores de Servicios Playa Almendro no conocen las políticas y reglamentos de la empresa, el 22,58% restante expresó no conocer esta información.

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada se logra determinar que la mayoría de los colaboradores conocen las políticas y reglamentos de la institución, sin embargo esta información debe ser conocida por el 100% de los trabajadores. Al ser Servicios Playa Almendro una empresa con una gran proyección es inadmisible que existan colaboradores que desconozcan las políticas y normativas de la empresa.

Servicios Playa Almendro deberá establecer los mecanismos apropiados para dar a conocer los reglamentos, normas y estatutos internos de la empresa con el fin de que estos se empoderen con la organización y exista una mejora continua.

Calificación del nivel de comunicación entre los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro

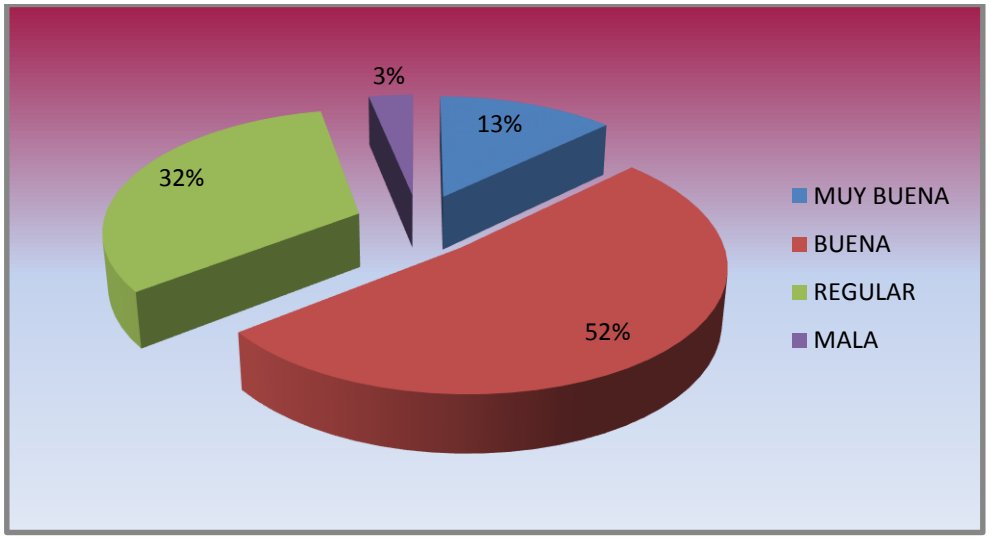


Gráfico Nº3
Calificación del nivel de comunicación de la empresa servicios Playa Almendro

De la encuesta realizada a los colaboradores de Servicios Playa Almendro el 12,90% considera que en la empresa existe una comunicación muy buena, por otra parte el 51,61% considera que la comunicación es buena, un 32,26% indica que la comunicación es regular por ultimo un 3,23% manifestó que la comunicación entre los colaboradores de la empresa es mala.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta el mayor porcentaje de los colaboradores consideran que la comunicación entre los trabajadores de Servicios Playa Almendro es buena, sin embargo también existe un alto porcentaje que considera que la comunicación no es tan eficiente. Para lograr un desempeño óptimo de los colaboradores dentro de las empresas es imprescindible que la comunicación institucional sea eficiente en todo sentido. Por ser la comunicación una herramienta clave en el éxito de toda organización servicios Playa Almendro deberá identificar los puntos débiles de este problema e implementar mecanismos que permitan tener al 100% de los colaboradores con una percepción muy buena en relación a la comunicación institucional.

Existencia de personal encargado del bienestar de los trabajadores de la empresa servicios Playa Almendro

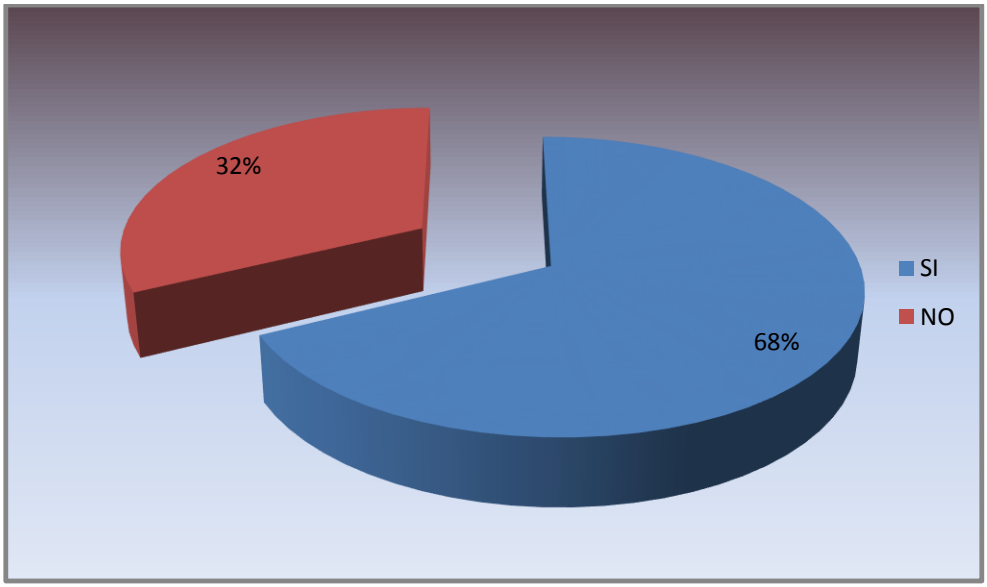


Gráfico Nº4
Existencia de personal encargado del bienestar de los trabajadores

Según indica la gráfica N°4, el 67,74% de los colaboradores de Servicios Playa Almendro señalan manifiestan que empresa si existe una persona que vela por el bienestar de ellos, otro 32,26% manifiesta que no existe esta persona dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que un alto porcentaje de colaboradores de la empresa sienten que si existe una persona que vele por su bienestar, sin embargo un porcentaje menor pero no menos importante indica que no existe esa persona dentro de la empresa; este porcentaje de colaboradores que manifestaron no conocer sobre la existencia de una persona responsable de velar por el bienestar de ellos se consideran como usuarios internos insatisfechos. Un trabajador insatisfecho es un trabajador que no está comprometido al 100% con los objetivos de la organización.

Existencia de sistemas de evaluación de desempeño en la empresa Servicios Playa Almendro

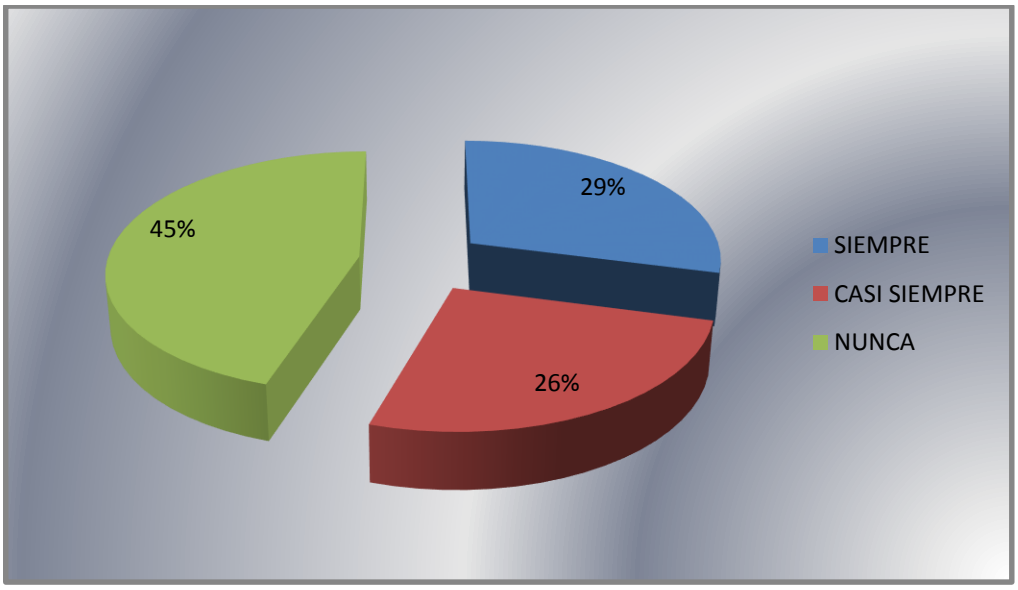


Gráfico Nº5
Existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa Servicios Playa Almendro

De la encuesta aplicada a los colaboradores de Servicios Playa Almendro el 29,03% indica que la empresa siempre evalúa su desempeño, el 25,81% manifiesta que casi siempre los evalúan y el 45,16% restante señaló que el desempeño de sus funciones nunca ha sido evaluado.

De acuerdo a los resultados de la encuesta fue posible determinar que la mayoría de los trabajadores indican que su desempeño dentro de la empresa no es medido.

Servicios Playa Almendro debe realizar un análisis minucioso e identificar las características que permitan diseñar un sistema de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades organizacionales y que permita a la gerencia encontrar los aspectos influyentes en la generación de cuellos de botella, incumplimiento en los tiempos de ejecución en los procesos entre otros indicadores.

Conocimiento del objetivo de la realización de una evaluación del desempeño por pare de los colaboradores de la empresa servicios Playa Almendro

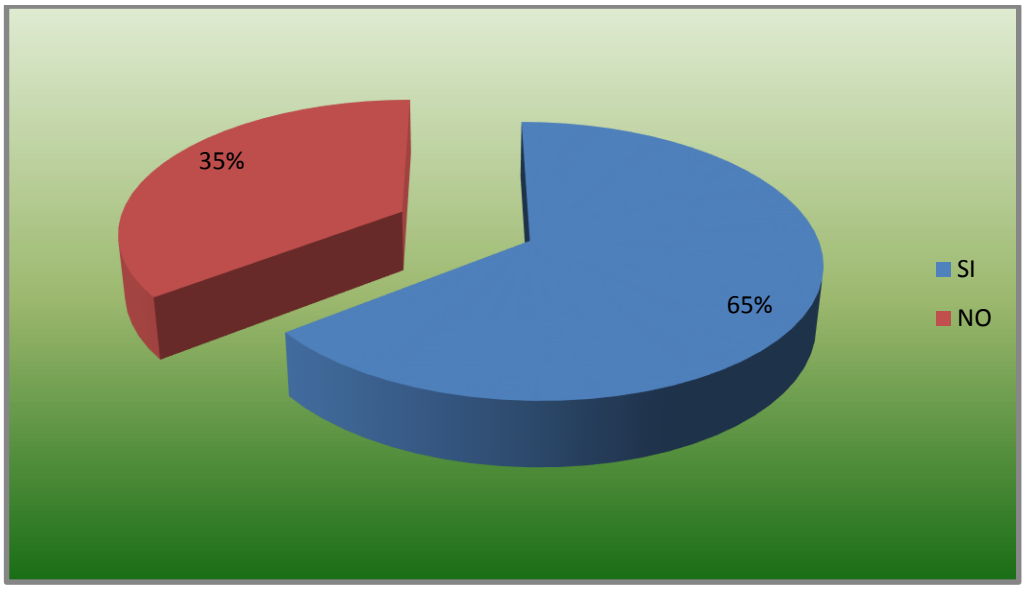


Gráfico Nº6
Conocimiento del objetivo de la aplicación de una evaluación de desempeño

De la encuesta aplicada a los colaboradores de Servicios Playa Almendro el 64,52% indica que si conoce el objetivo por el cual se realiza una evaluación de desempeño en una organización, el 35,48% manifiesta no conocer la finalidad de la implementación de sistemas de evaluación de desempeño en las empresas.

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que un número significativo de colaboradores desconoce cuál es el objetivo de la implementación de evaluaciones de desempeño en la organización. Es importante que Servicios Playa Almendro socialice con el capital humano la finalidad y beneficios que genera a la institución y a cada uno de los individuos que conforman la empresa ya que se pueden identificar posibles problemas existentes, determinar los colaboradores con una evaluación de desempeño excelente y en base a eso definir reconocimientos, definir sistemas para mejoramiento de procesos entre otras ventajas.

Reconocimiento al desempeño eficiente de los colaboradores en la empresa Servicios Playa Almendro

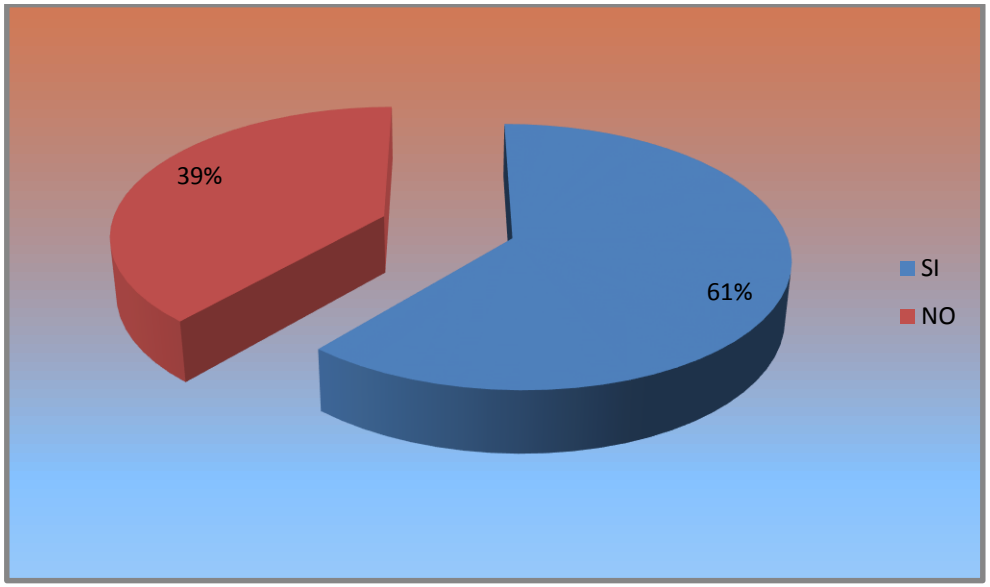


Gráfico Nº7
Reconocimiento al desempeño eficiente en la empresa Servicios Playa Almendro

La grafica N° 7 muestra que un 61,29% de colaboradores encuestados coinciden en que en la empresa si se reconoce el desempeño eficiente de un trabajador, el 38,71 indica que la gerencia de la empresa servicios Playa Almendro no reconoce la eficiencia de sus empleados más destacados.

Los resultados obtenidos en mediante la aplicación de la encuesta permiten determinar que existe un alto porcentaje de trabajadores que si sienten que la empresa reconoce un desempeño eficiente, esto es importante para que exista un buen ambiente laboral; sin embargo también existe un porcentaje menor pero no menos importante que considera que la empresa no da ningún reconocimiento a los empleados más eficientes.

Reconocimientos al trabajo eficiente que prefieren los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro

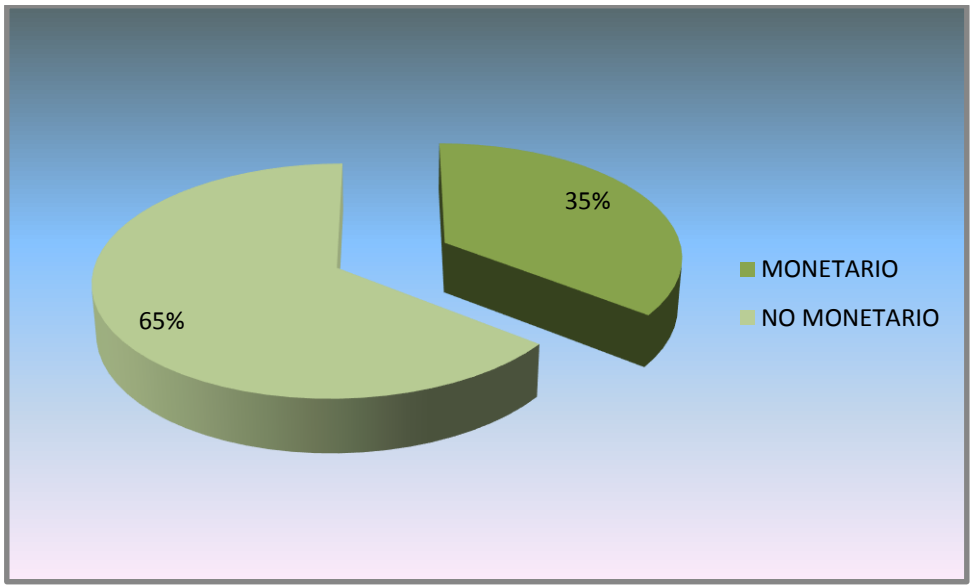


Gráfico Nº8
Reconocimientos al trabajo eficiente que prefieren los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro

De la encuesta aplicada a los trabajadores de Servicios Playa Almendro el 35,48% indica que prefiere un reconocimiento monetario, mientras que el 64,52% manifiesta que es de su preferencia el reconocimiento no monetario.

Los resultados demuestran que un gran porcentaje de los trabajadores de Servicios Playa Almendro prefieren los reconocimientos no monetarios, factor conveniente para la empresa ya que puede idearse formas de reconocimiento que no generen costos.

Calificación del ambiente laboral en la empresa Servicios Playa Almendro

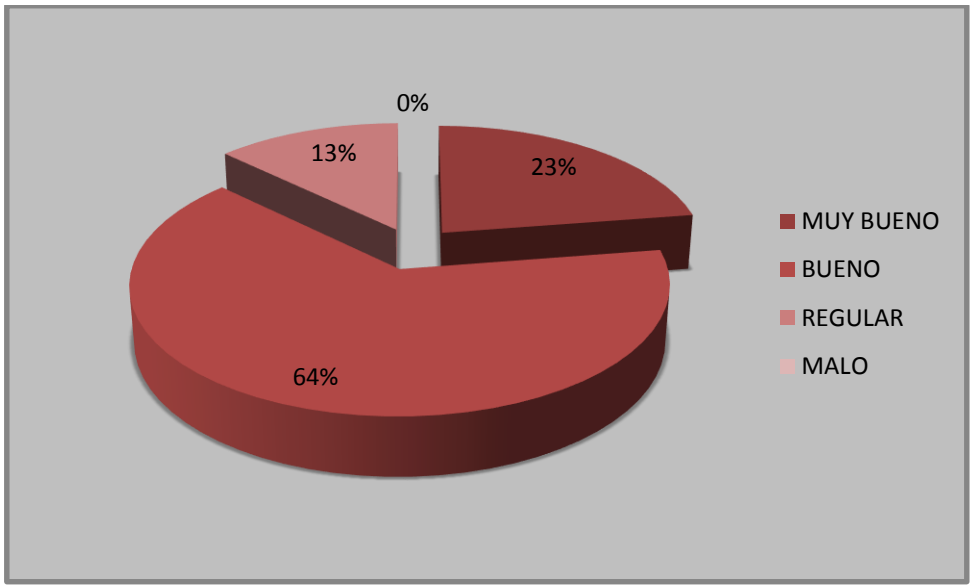


Gráfico Nº9
Calificación del ambiente laboral en la empresa Servicios Playa Almendro

De la encuesta efectuada a los trabajadores de Servicios Playa Almendro, un 22,58% indica que el ambiente laboral en la empresa es bueno, otro 64,52% manifiesta que es bueno, y el 12,90% restante expresa que el ambiente laboral en la empresa de servicios Playa Almendro es regular.

De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede determinar que un gran porcentaje de trabajadores de Servicios Playa Almendro está conforme con el ambiente laboral de la empresa, también se puede destacar que no existen colaboradores que perciban un mal ambiente laboral, esto es un punto a favorable para la empresa puesto que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño puede tener una acogida favorable teniendo en cuenta que la resistencia al cambio es uno de los principales problemas en todas las empresas.

Frecuentes salidas del personal de la empresa Servicios Playa Almendro

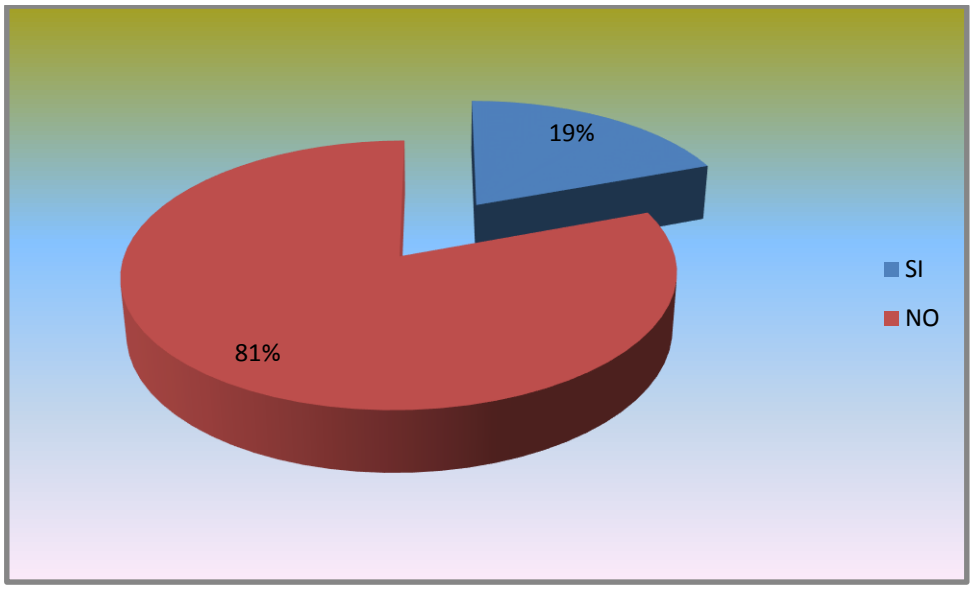


Gráfico Nº10
Frecuentes salidas del personal de la empresa Servicios Playa Almendro

De la encuesta realizada a los trabajadores de Servicios Playa Almendro el 19,35% indica que si existen frecuentemente salidas del personal mientras que el 80,65% restante indica que no existe en la empresa rotación frecuente.

De acuerdo a los resultados consolidados se pudo determinar que en la empresa Servicios Playa Almendro existe un bajo porcentaje de rotación de personal, este es un factor importante para que exista una correcta implementación de un sistema de evaluación de desempeño, sistema que incluso disminuye los índices de rotación existentes.

Funciones y competencias laborales del personal de la empresa Servicios Playa Almendro definidas correctamente

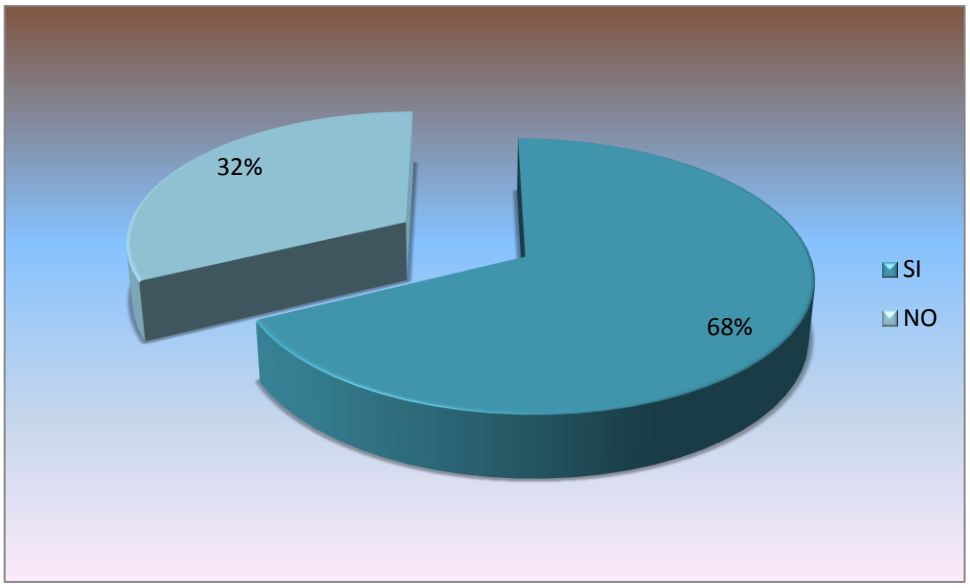


Gráfico Nº11
Funciones y competencias laborales del personal de la empresa Servicios Playa Almendro definidas correctamente

Como lo muestra la gráfica N°11 el 67,74% de los encuestados coinciden al manifestar que sus funciones y competencias laborales están correctamente definidas dentro de la organización algo que es muy importante para la implementación del sistema de desempeño, sin embargo no hay que descuidar el 32,26% restante que indica no tener claramente definidas sus funciones y responsabilidades dentro de la organización situación que puede generar problemas al momento de la implementación de un sistema de evaluación por desempeños en la empresa de Servicios Playa Almendro.

Un modelo de gestión basado en perfiles y competencias es clave en el proceso para la implementación de una evaluación de desempeño. Es indispensable que el 100% del personal que labora en servicios Playa Almendro tenga definidas sus responsabilidades y competencias laborales.

Potencialización de las destrezas y habilidades del personal de la empresa Servicios Playa Almendro

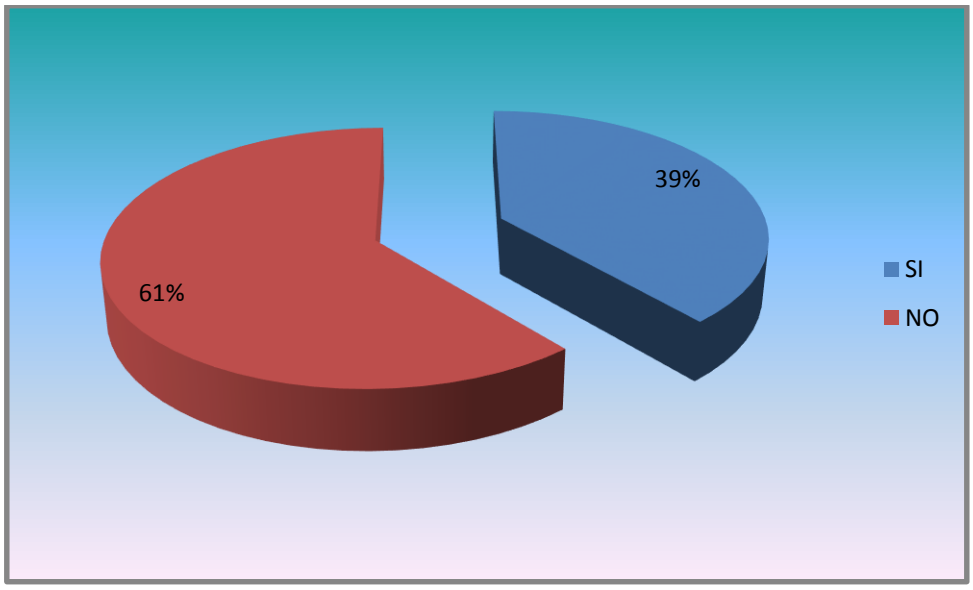


Gráfico Nº12
Potencialización de las destrezas y habilidades del personal de la empresa Servicios Playa Almendro

De la encuesta realizada a todos los trabajadores de Servicios Playa Almendro, un 38,71% indica que en la empresa si se potencializa sus destrezas y habilidades y un 61,29% manifestó que la empresa de servicios Playa Almendro no potencializa sus destrezas y habilidades.

La capacitación, el desarrollo profesional y laboral de un individuo dentro de una organización debe considerarse como prioridad para los directivos de todas las empresas. Un personal capacitado y potencializado es un personal motivado y comprometido con la organización.

Existencia de feedback y plan de mejora en función al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa servicios Playa Almendro.

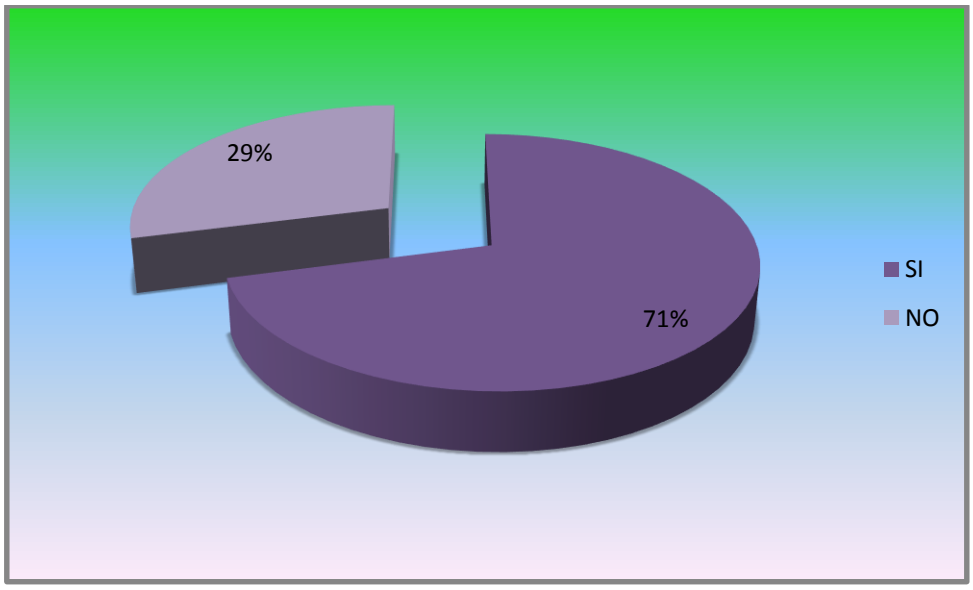


Gráfico Nº13
Existencia de Feedback y plan de mejora en función al desempeño laboral de los colaboradores

Como muestra la gráfica N°3, los trabajadores de Servicios Playa Almendro, un 70,97% indica que si reciben de parte de la empresa retroalimentación y plan de mejora en función a su desempeño laboral, mientras que el 29,03% indica no recibir ningún tipo de retroalimentación.

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores de Servicios Playa Almendro el mayor porcentaje indica que si reciben de la empresa una retroalimentación constante del trabajo realizado, existe también un porcentaje menor que indica no recibir ninguna retroalimentación. A pesar de ser un porcentaje menor los que indican no recibir Feedback, se debería considerar la opinión de estos colaboradores ya que esto puede verse reflejado en el cumplimiento de sus funciones laborales y en los resultados de la evaluación de desempeño.

¿Qué recomendaciones daría Ud. A la gerencia de servicios Playa Almendro previo a la aplicación de una evaluación de desempeño en la organización?.

Los entrevistados en su totalidad coinciden en su respuesta y recomiendan a sus jefes que las revisiones del trabajo asignado sean realizadas conjuntamente con ellos, de esta manera la retroalimentación será más efectiva y la aplicación de correctivos sería inmediata.

Manifestaron que las visitas por parte de los jefes a sus lugares de trabajo deben ser más frecuentes, de esta forma se sentirán más comprometidos con la empresa y respaldados con la presencia de sus jefes en caso de tener algún problema en el cumplimiento de sus funciones.

Los colaboradores de servicios Playa Almendro enfatizaron su deseo de que la gerencia de la empresa socialice constantemente los lineamientos estratégicos de la empresa con el fin de que el capital humano de la organización esté constantemente relacionado con el objetivo, la misión y la visión de la empresa.

3.1.4 Análisis de la Entrevista realizada a la Ing. María Eugenia Riofrío Valdivieso, gerente de Servicios Playa Almendro sobre la situación actual de la empresa y su apreciación del sistema de evaluación de desempeño

De la entrevista realizada a la ingeniera María Eugenia Riofrío, gerente de Servicios Playa Almendro se concluye lo siguiente: El canal de comunicación dentro de la empresa depende del área de trabajo, al área administrativa se le envían mails informativos y se realizan reuniones periódicas para tratar temas de importancia; con el personal del área operativa la comunicación es más directa, es decir por medio de charlas, reuniones o conversaciones personales.

La empresa está permanentemente dispuesta a escuchar las necesidades y sugerencias de cada uno de los colaboradores para facilitar su trabajo. Para esto se conversa con cada uno directamente o si la necesidad es colectiva se hace reuniones para escuchar los problemas generales del personal.

Para la empresa Servicios Playa Almendro una de las necesidades latentes es encontrar personas comprometidas, colaboradoras, con valores y carisma, más que con experiencia y conocimientos.

Actualmente uno de los objetivos de la empresa es desarrollar a corto y mediano plazo un plan de capacitación y motivación para los colaboradores apoyándose de profesionales de las áreas en las cuales la organización presta sus servicios.

La ingeniera Riofrío cree que un buen sistema de evaluación dentro de la empresa es fundamental, especialmente considerando el rápido crecimiento que ha tenido en los últimos dos años. Al implementar un sistema de trabajo por objetivos y evaluación de resultados los empleados se sentirán motivados y comprometidos con la empresa y la administración podrá tomar decisiones justas.

3.2 Análisis FODA

El análisis FODA se presenta como una herramienta de gran utilidad que permite mediante su utilización una comprensión sencilla de las necesidades prioritarias a ser fortalecidas dentro de la organización, las amenazas que enfrentan la empresa y soluciones a los diferentes problemas latentes en la organización.

En la presente investigación se implementó el análisis FODA de la empresa Servicios Playa Almendro con el fin de obtener un análisis situacional de la organización, y de esta manera tener información que permita el diseño de un sistema de evaluación de desempeño objetivo, estructurado en la realidad de la empresa y cuya premisa sea la de obtener información real que sirva a la gerencia para tomar decisiones e implementar medidas orientadas a la mejora continua.

TABLA Nº 1
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

✓ Infraestructura de primer nivel en una de las playas más concurridas del país. ✓ Personal capacitado ✓ Reconocimiento en a nivel Nacional	✓ Oportunidad de expansión ✓ Capacidad para ofrecer nuevos Servicios (Servicios de limpieza y catering) ✓ Refinería Esmeraldas (Clientes de empresas extranjeras)
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
✓ Dependencia de los propietarios de los apartamentos (Disponibilidad de los apartamentos a arrendar) ✓ Dependencia del calendario de vacaciones gubernamental (Variaciones en las fechas establecidas como feriado) ✓ Falta de estandarización de tarifas (Sobre precios sobre todo en feriado)	✓ Escasa dotación de servicios básicos en el sector (Iluminación, viabilidad) ✓ Desastres Naturales (Fuertes inviernos, fenómeno del niño) ✓ Expansión desordenada de la playa (Comercio informal)

3.2.1 Matriz objetivo FO – FA – DO – DA

TABLA Nº 2

Matriz objetivo FO-FA-DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia FO	Estrategia FA
	F1, F2, O1, O2	F3, A2
	Utilizar su experiencia brindando servicios con personal calificado a uno de los complejos vacacionales más prestigiosos del país como carta de presentación en las ferias de turismo del Ecuador así como también en el mercado de limpieza y mantenimiento. De igual manera servicios Playa Almendro cuenta con las condiciones para brindar servicios de catering para eventos sociales fuera del complejo, esto con el fin de tener obtener contratos con otros complejos y diversificar su mercado.	Servicios Playa Almendro es una empresa reconocida a nivel nacional, esto gracias a la prestación de un servicio de calidad orientado siempre a la satisfacción del cliente. Playa Almendro debe utilizar su experiencia en el mercado y establecer un comité con todos los comerciantes y personas que trabajan en la playa de Tonsupa para establecer planes de desarrollo comercial teniendo como premisa el orden y la estandarización de precios en relación al bien/servicio ofertado.
	Estrategia DO	Estrategia DA
DEBILIDADES	D1, O2	D1, A1, A2
	Refinería Esmeraldas con frecuencia firma contratos con empresas extranjeras por periodos que oscilan entre uno y dos años. Servicio Playa Almendro debe establecer convenios que beneficien a propietarios de los apartamentos y a la empresa con el fin de tener apartamentos disponibles para los trabajadores de las empresas extranjeras.	Fortalecer las relaciones con las autoridades del sector proponiendo a la vez proyectos de iluminación y dotación de servicios básicos con el fin de incentivar al cliente a visitar el complejo sobre todo en épocas de invierno y los días de feriado.

3.2.2 Medición de la Matriz EFI y Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que permite a la gerencia de una organización resumir y evaluar la información de tipo económica, social, demográfica, ambiental, política, competitiva entre otra.

Por otro lado medición de la matriz EFI es un instrumento utilizado para formular estrategias que permiten resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y a su vez permite a la empresa contar una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

TABLA Nº 3
Matriz EFI Fortalezas

Medición de factores Internos				
Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Infraestructura de primer nivel en una de las playas más concurridas del país**	0,5	4	2
2	**Personal capacitado**	0,3	3	0.9
3	**Reconocimiento a nivel nacional**	0,2	2	0.4
	Total	1	9	3.3

TABLA Nº 4
Matriz EFI Debilidades

Medición de factores Internos				
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Dependencia de los propietarios de los apartamentos (Disponibilidad de los apartamentos a arrendar)**	0,4	4	1.6
2	**Dependencia del calendario de vacaciones gubernamental (Variaciones en las fechas establecidas como feriado)**	0,3	3	0.9
3	**Falta de estandarización de tarifas (Sobre precios sobre todo en feriado)**	0,3	2	0.6
	Total	1	9	3.1

Análisis matriz EFI

Una vez realizada la medición de la matriz EFI se puede mencionar que la empresa Servicios Playa Almendro tiene fortalezas relevantes las cuales pueden ser aprovechadas por la organización para el mejoramiento en sus procesos y la prestación de un servicio de calidad orientado siempre a la mejora continua.

De igual manera se evidencia debilidades dentro de la organización que podrían convertirse en factores generadores de problemas para la empresa.

Es importante mencionar que el análisis de la matriz EFI permitirá a la organización conocer las fortalezas con las cuales cuenta y en base a esta información una vez diseñado e implementado un sistema de evaluación de desempeño implementar los mecanismos propicios para potencializar estas fortalezas en la empresa.

Por otro lado la evaluación de desempeño permitirá establecer medidas puntuales para que las debilidades que presenta la empresa servicios Playa Almendro no afecten de manera contundente la correcta ejecución de los procesos organizacionales ni la consecución de los objetivos de la empresa.

TABLA Nº 5
Matriz EFE Oportunidades

Medición de factores Externos				
Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Oportunidad de expansión**	0,1	1	0,1
2	**Capacidad para ofrecer nuevos Servicios (Servicios de limpieza y catering)**	0,4	2	0,8
3	**Refinería Esmeraldas (Clientes de empresas extranjeras)**	0,5	4	2
	Total	1	8	2,9

TABLA Nº 6
Matriz EFE Amenazas

Medición de factores Externos				
Amenazas		Peso	Calificación	Ponderación
1	**Escasa dotación de servicios básicos en el sector (Iluminación, viabilidad)**	0.4	2	0.8
2	**Desastres Naturales (Fuertes inviernos, fenómeno del niño)**	0.3	1	0.3
3	**Expansión desordenada de la playa (Comercio informal)**	0.3	1	0.3
	Total	1	4	1.4

Análisis matriz EFE

El análisis de la matriz EFE permitió conocer que a empresa Servicios Playa Almendro tiene oportunidades organizacionales importantes, tales como son la prestación de nuevos servicios, la captación de nuevos clientes y la expansión. En referencia a estas oportunidades, la evaluación de desempeño permitirá conocer a los directivos de la organización si el personal está apto para tomar estas oportunidades y ejecutarlas correctamente y con la calidad que diferencia a la empresa Servicios Playa Almendro. De no ser así, los resultados que se obtengan de una evaluación de desempeño permitirán a la gerencia de la empresa conocer los aspectos a mejorar, los campos en los cuales se debe capacitar al personal y los procesos que se deben priorizar para poder asumir el reto que presentan las oportunidades descritas en la matriz FODA.

La ponderación de la matriz EFE permitió también conocer que la empresa cuenta con amenazas que a pesar de que el resultado obtenido en la medición muestra que estas amenazas no afectarían en gran medida a la empresa es importante tenerlas en cuenta.

Una evaluación de desempeño permitiría a la empresa Servicios Playa Almendro tomar medidas preventivas en relación a las amenazas que tiene la organización o en el peor de los casos estar capacitados y en condiciones favorables para hacer frente a cualquier eventualidad que se presente por causa de las amenazas mencionadas en la matriz EFE.

Matriz IE

TABLA Nº 7
Promedio factores internos y externos

		MEDICIÓN MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3 a 4	PROMEDIO 2 a 2.99	DEBIL 1 a 1.99
MEDICIÓN MATRIZ EFE	ALTO 3 a 4			
	MEDIO 2 a 2,99		2,68	
	BAJO 1 a 199			

Análisis matriz

AL promediar los resultados obtenidos en la matriz EFE y EFI se obtuvo un resultado de 2.68 que ubica a la empresa de servicios Playa Almendro en una posición promedio lo cual indica que la organización en cuanto al cumplimiento de procesos y logro de objetivos está en un estado aceptable.

Playa Almendro dentro de uno de sus objetivos definidos en el plan estratégico institucional manifiesta que quiere convertirse a futuro en un referente nacional e internacional en la prestación de servicios hoteleros y entretenimiento, por lo cual, para lograr este cometido es necesario que la ponderación de la matriz IE posicione a la empresa en un rango sólido. Es por esta razón que la gerencia debe aplicar esfuerzos para lograrlo y entre estos esfuerzos debe destacarse la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño considerando que el éxito de toda organización depende en gran medida del eficiente desempeño del capital humano que la compone.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Una vez se realizó el análisis de toda la información recabada mediante la aplicación de los instrumentos, es pertinente entablar una discusión fundamentada en investigaciones y artículos científicos que se asemejen o traten directamente la temática en la cual se basa el presente trabajo, de esta manera será posible tomar las ideas, puntos o sugerencias más relevantes e implementarlos en la propuesta alternativa que posteriormente se elaborara para esta investigación.

(María Jesus Perez Curiel) estudiante de la Universidad de Salamanca, en su tesis doctoral titulada "Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico" manifiesta que la evaluación del desempeño pretende definir todos los aspectos que requiere un profesional para el desempeño exitoso de sus funciones.

Destaca a la evaluación de desempeño como la herramienta propicia para identificar todos los elementos necesarios para que un profesional pueda desempeñarse dentro de su cargo de manera eficiente y comprometida con la organización.

Por lo antes mencionado, la presente investigación adquiere relevancia, debido a que se pretende diseñar un sistema de evaluación de desempeño que sirva como herramienta para la gestión del talento humano de la empresa Servicios Playa Almendro. Conscientes de lo importante que resulta para la empresa la aplicación de este proceso lo que se pretende es diseñar un sistema que permita obtener indicadores válidos que sirvan para la toma de decisiones y mejoramiento de los procesos.

Coincidiendo con el primer estudio citado en esta discusión (Luis Fernando Orbe Cárdenas) En su tesis titulada "Propuesta de evaluación del desempeño para el Colegio Nacional San Pablo de Otavalo" menciona que no solo con el éxito de los resultados

obtenidos en una evaluación de desempeño se basa en el hallazgo de indicadores, Sino también en la colaboración y el compromiso de todo el capital humano de la organización, en este sentido la evaluación de desempeño de convierte en una herramienta generadora de sinergia y empoderamiento, aspectos que encaminan a toda organización a la mejora continua y a la calidad

Es necesario que en la implementación de herramientas, metodologías, filosofías o sistemas destinados a la gestión del talento humano el compromiso empiece desde los directivos, los cuales deben ser el ejemplo de compromiso y disciplina, de esta manera los resultados esperados beneficiaran a todos los que integran la organización.

Iturralde (2010) Directora del departamento de organización de empresas de la Universidad Complutense de Madrid en el artículo científico de su autoría titulado "La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas", en el artículo, la autora hace énfasis en la desigualdad de la remuneración en relación al aporte brindado a la empresa. Por esa razón, define a la evaluación de desempeño como el corazón del subsistema de remuneraciones dentro de la gestión del talento humano en la organización.

Iturralde (2010) menciona que en pertinente evaluar el desempeño periódicamente, ya que esto motiva al colaborador estar en una práctica de constante retroalimentación, obligándole así a superarse día a día en el ámbito personal y profesional, lo cual asegura en gran parte la prestación de un trabajo de calidad el cual de cómo resultado el cumplimiento de las metas organizacionales y la satisfacción de los clientes internos como externos.

Por último se cita a Dilma (2006) quien en su artículo científico titulado "La Importancia de la evaluación del desempeño en la gerencia de la ciencia" menciona de manera contundente que la implementación de sistemas de desempeño organizacionales son herramientas ligadas directamente a la calidad y la mejora continua. En este sentido la autora motiva a las organizaciones a evaluar constantemente el desempeño laboral de sus colaboradores con el fin de identificar y corregir falencias halladas, reconocer el

desempeño destacable y mantener al personal en una constante retroalimentación que garanticen el cumplimiento correcto de las actividades laborales y el logro de las metas propuesta a la empresa.

Por todo lo dicho anteriormente, el presente trabajo mediante una propuesta alternativa pretende diseñar un sistema de evaluación de desempeño que se ajuste a las necesidades de la empresa Servicios Playa Almendro que coadyuve a la organización y al capital que la integra al logro de objetivos comunes e individuales y a su vez permita garantizar la satisfacción de los clientes internos y por ende de los clientes externos a través de la prestación de un servicio de calidad orientado a la mejora continua.

Para obtener resultados positivos para la organización en una evaluación de desempeño, es necesario que los empleadores proporcionen a los trabajadores las herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de sus funciones y de esta manera puedan cumplir a cabalidad sus objetivos individuales. Si los trabajadores no cuentan con lo necesario no se puede esperar que su rendimiento sea óptimo.

En alusión a lo antes mencionado, es propicio acotar que todo trabajador debe de cumplir con las funciones asignadas a su puesto de trabajo de manera eficiente y proactiva, por ende un sistema de evaluación de desempeño permitirá a la empresa determinar si sus colaboradores ejecutan su trabajo en función de alcanzar los objetivos empresariales y de no ser así la gerencia de la organización mediante la evaluación de desempeño podrá identificar los puntos débiles que presenta el personal e implementar correctivos para garantizar la calidad en los procesos ejecutados.

Es por lo dicho en los apartados anteriores, que las empresas hoy en día tienen el compromiso de gestionar al talento humano de las organizaciones de manera eficiente, aplicando los subsistemas necesarios que garanticen que los colaboradores estén capacitados para brindar un servicio de calidad, que logre cumplir con las expectativas del cliente y le permita a la organización consumar con los objetivos planteados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

La discusión permitió tener una comprensión más clara sobre la importancia que tiene la implementación de sistemas de evaluación de desempeño laboral en las organizaciones, en base a eso y al análisis e interpretación de todo los datos recabados a través de la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de información se pudieron obtener las siguientes conclusiones.

5.1 Conclusiones

- Existen colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro que no conocen las políticas internas, normativas, estatutos organizacionales, objetivos, misión y visión de la empresa. Para que existan resultados óptimos en la implementación de sistemas de gestión de talento humano es imprescindible que todos los empleados conozcan los estatutos internos y estén comprometidos con los lineamientos estratégicos de la empresa como son los objetivos, la misión y visión.

- Existen colaboradores que no están conformes con el nivel de la comunicación a la interna de la empresa Servicios Playa Almendro. Al ser la comunicación un elemento clave para el éxito institucional es necesario que la gerencia de la empresa analice alternativas que den solución a este malestar.

- El personal de Servicios Playa Almendro define al ambiente laboral de la empresa como muy bueno. Este es un punto favorable para la empresa debido a que facilita la asimilación a la implementación de metodologías organizacionales y fortalece el compromiso del capital humano de la organización con la puesta en marcha de nuevos procesos que tengan como finalidad mejorar la calidad del servicio.

- Hay colaboradores que manifiestan no tener definidas sus obligaciones y competencias laborales. Es inadmisible que un empleado no tenga claras sus funciones y competencias ya que esto puede generar errores en el cumplimiento de sus responsabilidades o retrasos en la ejecución de los procesos y a su vez es de suma importancia para la implementación de sistemas de gestión de talento humano que todo el personal de una empresa tenga definidos sus competencias y funciones.

- Existe la predisposición y compromiso por parte de la gerencia de servicios Playa Almendro para que se diseñen e implementen sistemas que contribuyan a la calidad y a la mejora continua del servicio que brinda la empresa.

- La evaluación de desempeño es una herramienta destinada a la mejora de procesos en la gestión del talento humano de una organización, debido a que permite identificar debilidades puntuales y en base a esto analizar la aplicación de mecanismos, sistemas o medidas correctivas que subsanen las falencias halladas, resultando beneficiados los colaboradores de la organización y la organización como tal.

5.2 Propuesta

La evaluación del desempeño laboral en una institución tiene como finalidad estimar el rendimiento global del trabajador de una empresa, de esta manera cuando un sistema de evaluación de desempeño laboral es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente presenta beneficios a corto, a medio, a largo plazo en la organización.

El diseño e implementación de un sistema de desempeño laboral beneficia a las siguientes partes:

Gerencia

- la gerencia estará en condiciones de evaluar el desempeño y desarrollo laboral de los colaboradores de la organización.

- Facilita la toma de decisiones y de medidas correctivas a patrones de incumplimiento o errores ya sea en las responsabilidades de los colaboradores o en los procesos que se ejecutan en la organización.

- Mejora la comunicación entre el directivo y los subordinados, de tal manera que permite una mejor comprensión de las responsabilidades generando un empoderamiento y compromiso con la empresa, a más de eso permite que los colaboradores entiendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo que lo beneficiará a él como a la organización.

Empleados/colaboradores

- Permite al colaborador tener claro sus responsabilidades y competencias, de esta manera estará apto para cumplir con sus obligaciones de manera eficiente.

- Conoce las expectativas que tiene la gerencia en cuanto a su rendimiento en base sus fortalezas y sus debilidades de esta manera la gerencia reconoce cuando se destaque en sus funciones.

- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica en cuanto a su proceder y desempeño dentro de la empresa,

- Motivación, realización personal y profesional

Empresa

- Facilita la identificación de empleados que necesitan ser capacitados en determinadas áreas dentro de la organización y seleccionar a aquellos empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Brinda una mayor dinámica a su política de gestión de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando el ambiente laboral.

- Alinea el capital de la empresa con los planteamientos estratégicos.

5.2.1 Título de la propuesta

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Servicios Playa Almendro.

5.2.2 Antecedentes de la propuesta

En la amplia teoría de la administración existen diferentes estudios e investigaciones relacionadas a la gestión del talento humano, las cuales van desde el enfoque clásico que propone una idea en la cual se considera al hombre como un engranaje más de la máquina "empresa", pasando también por la ideología humanística que se centra en el "individuo" como ente perteneciente a la organización, hasta llegar a las teorías actuales de la administración, en las cuales a través de la gestión del talento humano se muestra cierta preocupación por lo que rodea al trabajador, su desarrollo personal y profesional dentro de la organización, el buen trato y por último el desempeño óptimo de sus funciones dentro de la empresa.

La importancia de medir el desempeño laboral en una organización se encuentra dada por los sistemas de evaluación de desempeño y las recompensas, premios o retribuciones a los empleados, situación que contribuye en gran medida a generar un clima de realización

personal y profesional para el colaborador, disponiéndolo a brindar un servicio de calidad. El personal sabe que será evaluado en la medida que desempeñe sus funciones y tendrá en cuenta que vale la pena esforzarse por cumplir con sus obligaciones de manera correcta.

Chiavamento (2005) define la evaluación de desempeño como el proceso en el cual se validan las actividades productivas de un período anterior para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos de la empresa.

El éxito de toda empresa está marcado en gran medida por sus trabajadores, es necesario que estos cuenten con las competencias técnicas y conductuales que le permita cumplir con sus responsabilidades según las normas establecidas por la organización, motivo por el cual es necesario juzgar todas las cualidades que influyen en la ejecución de un trabajo.

Es sumamente relevante tener en cuenta que los colaboradores de una empresa van adquiriendo más destrezas, experiencias y conocimientos en el cumplimento de sus funciones laborales con el paso del tiempo; en este sentido sus habilidades y conocimientos van desarrollándose paulatinamente con el paso del tiempo que hacen del colaborador un individuo cada vez más necesario y útil para la organización.

Es por todo lo dicho anteriormente que se consideró necesario diseñar un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias para la empresa Servicios Playa Almendro, de tal manera que al ser implementado se convierta en una herramienta que permita a la organización la identificación de factores críticos que inciden en el desempeño laboral de los empleados y a su vez afecta el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.2.3 Ubicación sectorial

TABLA Nº 8
Ubicación sectorial del proyecto

Campo	Administrativo
Área	Gestión del talento humano
Contenido	Calidad y mejora continua a través de la aplicación de sistemas de talento humano
País	Ecuador
Provincia-ciudad	Esmeraldas-Tonsupa
Empresa	Servicios Playa Almendro
Dirección	Instalaciones del Complejo Vacacional Playa Almendro, sector Playa Ancha Km 315, parroquia Tonsupa, cantón Atacames

5.6 Propuesta de perfiles por competencias para el talento humano de la empresa Servicios Playa Almendro

Se define como perfil por competencias al esquema de exigencias indispensables que necesita una persona para desempeñarse en un puesto de trabajo dentro de una empresa, diciéndolo con otras palabras el perfil por competencias vendría a ser la guía base para el desarrollo objetivo de las obligaciones dentro de la organización por parte de los trabajadores.

.

García (2008, p. 115) define al perfil de competencias como "el proceso de estudiar con minuciosidad un trabajo para identificar las tareas que se realizan en un puesto, con el objetivo de determinar la formación, o el diseño y organización de la propia secuencia del trabajo".

Para esta propuesta se desarrolló el perfil por competencias del personal que labora en la empresa Servicios Playa Almendro teniendo como referencia el organigrama empresarial, con la finalidad de que estos perfiles sean la base para el diseño de un sistema de evaluación de desempeño.

En el proceso de definición de los perfiles por competencias de los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro se involucró a todo el capital humano de la organización, de manera que las responsabilidades y competencias descritas se ajusten a la realidad de la institución.

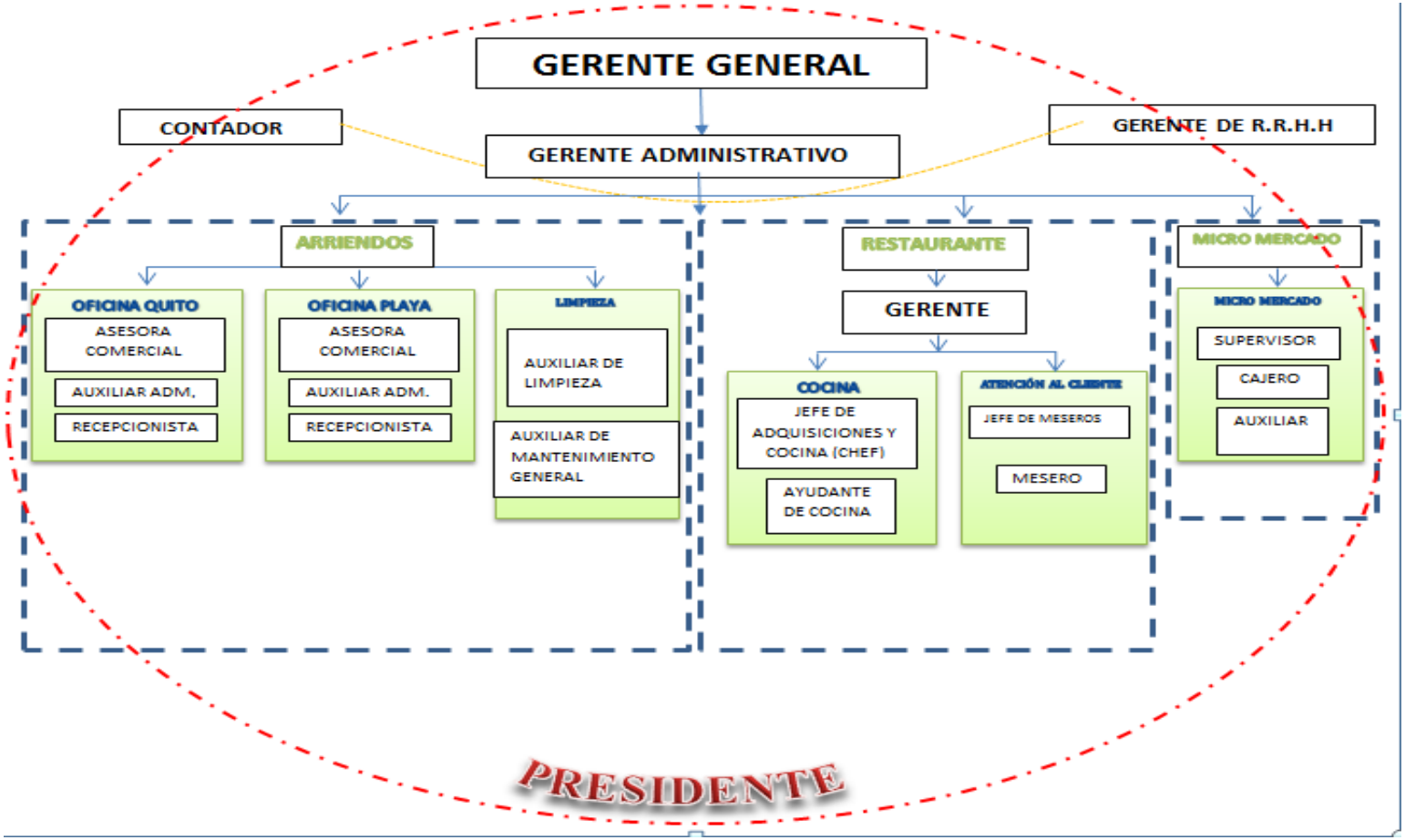


Gráfico Nº14
Organigrama Servicios Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA1	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer Nivel (de preferencia contar con cuarto nivel)
Denominación:	Presidente	**INTERNAS:** Todas las dependencias de la empresa Servicios Playa Almendro.			
Categoría:	6			**Titulo Requerido:**	Administración, Finanzas, afin
Unidad o Proceso:	Presidencia	**EXTERNAS:** Inversionistas, Cámara de Comercio, Ministerios.			
Grupo Ocupacional:	Directivo			**Áreas de Conocimiento:**	Dirección
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Dirigir y controlar todas las actividades administrativas, financieras y logísticas en Servicios Playa Almendro.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos gerenciales		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
No aplica		Gerente general			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Definir los objetivos de cada área asegurando el cumplimiento de los objetivos primarios de la empresa.		1.- Planificación y Gestión 2.- Juicio y toma de decisiones 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Gestión del talento humano 6.-Calidad 7.- Comunicación efectiva 8.- Desarrollo y motivación de las personas		1.- Iniciativa 2.- Liderazgo 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Solidaridad 8.- Justicia 9.- Respeto 10.-Armonía	
Designar a los responsables de cada una de las áreas, evalúa su gestión y fija sus retribuciones.					
Mantener relaciones con los representantes de cadenas hoteleras internacionales, negociar condiciones de vinculación, evaluar y autorizar los desembolsos por los cánones o regalías oportunamente fijados.					
Evaluar y aprobar conjuntamente con el directoria el presupuesto anual de la empresa.					
Revisar, analizar e interpretar informes financieros, legales y de auditorías.					
Representar institucionalmente a la empresa como máximo responsable directivo.					

Gráfico Nº15

Descripción de funciones y competencias Presidente Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA2	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel (de preferencia contar con cuarto nivel)
Denominación:	Gerente General	**INTERNAS:** Todas las dependencias de la empresa Servicios Playa Almendro.			
Categoría:	5				
Unidad o Proceso:	Gerencia General	**EXTERNAS:** Inversionistas, proveedores, clientes, cámaras hoteleras.		**Titulo Requerido:**	Hotelería, administración, finanzas, afín.
Grupo Ocupacional:	Directivo			**Áreas de Conocimiento:**	Dirección y gestión.
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Planificar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, financieras y logísticas de la empresa, supervisando que todas y cada una de estas se ejecuten de manera correcta, garantizando la prestación de un servicio de calidad.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos gerenciales.		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Presidente de Servicios Playa Almendro.		Gerente de RRHH, Gerentes Administrativos, Contador.			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Fijar políticas administrativas, operativas y de calidad.		1.- Planificación y Gestión 2.- Juicio y toma de decisiones 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Gestión del talento humano 6.-Calidad 7.- Comunicación efectiva 8.- Desarrollo y motivación de las personas		1.- Iniciativa 2.- Liderazgo 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Solidaridad 8.- Justicia 9.- Respeto 10.-Armonía	
Dirigir y evaluar la gestión de los gerentes de cada unidad bajo su dependencia.					
Crear un valor agregado en base a los productos y servcios que brinda la empresa, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.					
Analizar el presupuesto general de la empresa como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.					
Determinar las necesidades de insumos, materiales, recursos humanos y económicos por cada unidad de negocio.					
Actuar como representante legal de la empresa.					

Gráfico Nº16

Descripción de funciones y competencias Gerente General Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA3	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
Denominación:	Gerente Administrativo	**INTERNAS:** Todas las áreas del restaurant y departamento de arriendos de departamentos.			
Categoría:	4			**Titulo Requerido:**	Hotelería, administración, finanzas, afín.
Unidad o Proceso:	Gerencia Administrativa			**Áreas de Conocimiento:**	Dirección y gestión.
Grupo Ocupacional:	Ejecutivo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Velar por la correcta administración y gestión responsable de todos los recursos del restaurant y del departamento de arriendos respectivamente de la empresa Servicios Playa Almendro.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos directivos.		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente General de Servcios Playa Almendro		Asesor comercial, Gerente de Restaurant, Supervisor de Micro			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Definir, administrar y mantener el sistema de información de la compañía.		1.- Planificación y Gestión 2.- Juicio y toma de decisiones 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Gestión del talento humano 6.-Calidad 7.- Comunicación efectiva 8.- Desarrollo y motivación de las personas 9.- Visión de negocios 10.- Desarrollo y motivación de personas		1.- Iniciativa 2.- Liderazgo 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Solidaridad 8.- Justicia 9.- Respeto 10.-Armonía	
Realizar la gestión financiera integral de cada área.					
Realizar la planificación y ejecución de vinculaciones con entidades financieras y bancarias.					
Administrar el presupuesto de cada área.					
Verifica el cumplimiento de las políticas de la empresa.					
Supervisar y controlar la gestión integral de créditos y cobranzas.					
Representar operativamente a la empresa en sus relaciones con auditoría interna y asesores impositivos relacionados con cada área.					

Gráfico Nº17

Descripción de funciones y competencias Gerente Administrativo Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA4	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
Denominación:	Contador	**INTERNAS:** Todas las áreas del restaurant y departamento de arriendos de departamentos.		
Categoría:	4		**Titulo Requerido:**	Contabilidad y auditoria
Unidad o Proceso:	Departamento Administrativo y Financiero			
Grupo Ocupacional:	Profesional		**Áreas de Conocimiento:**	Leyes tributarias, paquetes contables
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**		
Planificar, coordinar y supervisar las actividades contables de la empresa Servicios Playa Almendro, para garantizar que se ejecuten de manera correcta y eficiente.		**Tiempo de Experiencia:**	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Específica en áreas contables	
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**		
Gerente General de Servcios Playa Almendro		No tiene supervisados		
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**	**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Velar y controlar que todas las operaciones contables se rijan según las normas internacionales, garantizando también el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa Servicios Playa Almendro.		1.- Planificación y Gestión 2.- Manejo de recursos financieros 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Habilidad en el manejo de información numérica 6.-Calidad 7.- Comunicación efectiva	1.- Iniciativa 2.- Liderazgo 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Solidaridad 8.- Justicia 9.- Respeto 10.-Armonía	
Supervisar el adecuado registro de cuentas contables.				
Realizar la revisión minuciosa de todos los comprobantes de ingresos y egresos de la empresa así como los ajustes, soportes y firmas de comprobantes.				
Revisar las cuentas contables periódicamente previo a la elaboración de los estados financieros.				
Cuidar la confidencialidad de la información entregada por la empresa o por los clientes con el fin de elaborar los estados financieros.				
Respaldar la información que utiliza para la elaboración de los estados financieros.				
Elaborar los estados financieros de la empresa Servicios Playa Almendro				

Gráfico Nº18

Descripción de funciones y competencias contador(a) Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA5	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
Denominación:	Gerente de Recursos Humanos	**INTERNAS:** Todas las áreas de la Empresa Servicios Playa Almendro **EXTERNAS:** Ministerio de Relaciones Laborales, IESS.		**Titulo Requerido:**	Administración de empresas, Psicologia, afines
Categoría:	4			**Áreas de Conocimiento:**	Gestión del talento humano
Unidad o Proceso:	Departamento de Recursos Humanos				
Grupo Ocupacional:	Profesional				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión del talento humano de la empresa Servicios Playa Almendro para de esta manera lograr el desarrollo óptimo para la organización y su capital humano.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos administrativos		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente General de Servcios Playa Almendro		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, reglamentos, resoluciones, procedimientos y disposiciones que regulen el desempeño de los colaboradores en la empresa Servicios Playa Almendro.		1.- Planificación y Gestión 2.- Gestión del talento humano 3.- Pensamiento analitico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Habilidad en el manejo de información numérica 6.-Calidad 7.- Comunicación efectiva 8:- Toma de decisiones 9.- Objetividad		1.- Iniciativa 2.- Liderazgo 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Solidaridad 8.- Justicia 9.- Respeto 10.-Armonia 11.- Honestidad	
Efectuar el reclutamiento y selección; clasificación y valoración de puestos; contratación e inducción; administración de salarios, capacitación y desarrollo; así como tambien la evaluación de desempeño de los colaboradores.					
Supervisar y gestionar todos los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas del departamente a su cargo.					
Determinar los términos y condiciones de empleo.					
Controlar que se cumplan todos los aspectos legales y requisitos establecidos para la contratación de personal.					
Incentivar la integración y buenas relaciones entre el personal de la empresa.					
Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumplan a cabalidad.					

Gráfico Nº19

Descripción de funciones y competencias Gerente RRHH Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA6	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel, cursando la universidad
Denominación:	Asesor Comercial	**INTERNAS:** Gerencia Administrativa **EXTERNAS:** Clientes		**Titulo Requerido:**	Administración de empresas, Marketing, afines
Categoría:	3				
Unidad o Proceso:	Ventas y Promoción			**Áreas de Conocimiento:**	Ventas
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Desarrollar y ejecutar la gestión de ventas en aquellos clientes que visitan las oficinas de la empresa y aquellos clientes que deben ser visitados a sus lugares de trabajo y/o domicilio con enfoque a la maximización de la rentabilidad, para la consecución de resultados cuantitativos y cualitativos de la empresa.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos administrativos		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Asesorar y brindar asistencia técnica a los clientes de la empresa.		1.- Planificación 2.- Organización 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Habilidad en el manejo de información 6.-Manejo de programas de computación (Utilitarios) 7.- Comunicación efectiva 8:- Atención al cliente 9.- Credibilidad		1.- Iniciativa 2.- Sinergia 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Capacidad para trabajar bajo presión 8.- Constancia 9.- Respeto 10.-Armonía	
Dirigir la promoción y ventas de los productos y servicios de la empresa.					
Liderar y dirigir el servicio integral a los clientes con calidad y excelencia, satisfaciendo sus necesidades así como estimulando lealtad y confianza a la empresa.					
Realizar periódicamente estudios del mercado que permitan conocer el entorno externo de la empresa.					
Visitar zonas objetivo y ubicar punto de reunión para dictasr charlas promocionales de los servicios de la empresa.					
Analizar y evaluar el historial de clientes.					
Asegurar el cumplimiento de metas asignadas a su cargo					

Gráfico Nº20
Descripción de funciones y competencias Asesor comercial Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA7	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
Denominación:	Gerente de Restaurante	**INTERNAS:** Gerencia Administrativa **EXTERNAS:** Clientes y proveedores		**Titulo Requerido:**	Administración hotelera, afines
Categoría:	3			**Áreas de Conocimiento:**	Administración de restaurantes
Unidad o Proceso:	Restaurante				
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Asegurar la calidad de los alimentos y bebidas que se sirven en el restaurante, garantizando la satisfacción de los clientes, además supervisa el correcto desempeño del personal a su cargo.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en cargos administrativos		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		Chef, Jefe de meseros			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Gestionar y supervisar las compras, el almacenaje de los productos.		1.- Planificación 2.- Organización 3.- Pensamiento analítico y estratégico 4.- Generación de ideas 5.- Habilidad en el manejo de información 6.-Manejo de programas de computación (Utilitarios) 7.- Comunicación efectiva 8:- Atención al cliente 9.-Habilidad en el manejo de la información		1.- Iniciativa 2.- Sinergia 3.- Trabajo en equipo 4.- Relaciones humanas 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Capacidad para trabajar bajo presión 8.- Constancia 9.- Respeto	
Controlar el correcto funcionamiento de la cocina, bajo los estándares de calidad definidos por la empresa.					
Hacer cumplir las políticas definidas por la empresa referentes a la atención al cliente.					
Determinar la organización y el funcionamiento del área de servicios.					
Adaptar la oferta gastronómica de la empresa a las expectativas y oportunidades del mercado.					
Elaborar estrategias para promocionar y vender los servicios de alimentos y bebidas.					
Elaborar e implementar estándares del servicio.					

Gráfico Nº21
Descripción de funciones y competencias Gerente restaurante Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA8	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
Denominación:	Chef	**INTERNAS:** Gerencia del Restaurante **EXTERNAS:** Clientes y proveedores		**Titulo Requerido:**	Gastronomía
Categoría:	2			**Áreas de Conocimiento:**	Alta cocina
Unidad o Proceso:	Restaurante				
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Encargado de todo lo relacionado con la cocina, incluyendo adquisición de productos, creación de menús y gestión del personal de cocina.		**Tiempo de Experiencia:**	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Específica en alta cocina		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		Chef, Jefe de meseros			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Gestionar y supervisar las compras, el almacenaje de los productos.		1.- Planificación 2.- Organización 3.- Higiene en la preparación de alimentos 4.- Generación de ideas 5.- Habilidad en el manejo de información 6.-Control de tiempos de respuestas 7.- Comunicación efectiva 8:- Atención al cliente		1.- Iniciativa 2.- Sinergia 3.- Trabajo en equipo 4.- Creatividad 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Capacidad para trabajar bajo presión 8.- Constancia 9.- Innovación	
Garantizar la correcta cocción de los alimentos.					
Verificar la calidad de los alimentos que se sirven los clientes.					
Elaborar y costear nuevas recetas.					
Elaborar menús.					
Administrar la bodega de productos de cocina.					
Verificar que el personal de cocina cumpla con las funciones a ellos encomendadas.					

Gráfico Nº22

Descripción de funciones y competencias Chef restaurante Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**		
Código:	PA9	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel	
Denominación:	Supervisor Micro mercado	**INTERNAS:** Gerencia Administrativa **EXTERNAS:** Clientes y proveedores			
Categoría:	2				
Unidad o Proceso:	Micro mercado		**Titulo Requerido:**	Administración de empresas, Contabilidad, afines	
Grupo Ocupacional:	Operativo		**Áreas de Conocimiento:**	Administración	
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Supervisar que se cumplan a cabalidad las políticas y procedimientos para una correcta administración y funcionamiento del micro mercado.		**Tiempo de Experiencia:**	2 años		
		Especificidad de la experiencia:	Administración y supervisión		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		Cajero, auxiliar			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Gestionar y supervisar las compras, el almacenaje de los productos.		1.- Planificación 2.- Organización 3.- Generación de ideas 4.- Habilidad en el manejo de información 5.- Manejo de programas de computación (Utilitarios) 6.-Comunicación efectiva 7.- Atención al cliente 8:- Administración y desarrollo de personas		1.- Iniciativa 2.- Sinergia 3.- Trabajo en equipo 4.- Creatividad 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Capacidad para trabajar bajo presión 8.- Constancia	
Garantizar la correcta cocción de los alimentos.					
Verificar la calidad de los alimentos que se sirven los clientes.					
Elaborar y costear nuevas recetas.					
Elaborar menús.					
Administrar la bodega de productos de cocina.					
Verificar que el personal de cocina cumpla con las funciones a ellos encomendadas.					

Gráfico Nº23

Descripción de funciones y competencias Supervisor Micro Mercado Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**		
Código:	PA10	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción:**	Bachiller	
Denominación:	Cajero	**INTERNAS:** Gerencia Administrativa, Micro mercado, Restaurante **EXTERNAS:** Clientes			
Categoría:	1				
Unidad o Proceso:	Recaudación		**Titulo Requerido:**	Contabilidad, Administración	
Grupo Ocupacional:	Soporte		**Áreas de Conocimiento:**	Recaudación, Atención al cliente	
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Recaudar el dinero que ingresa a la empresa Servicios Playa Almendro por concepto de productos y servicios brindados.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Recaudación		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente de Restaurante / Supervisor de micro mercado		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Recaudar el dinero percibido por servicios y productos vendidos.		1.- Planificación 2.- Organización 3.- Manejo de recursos financieros 4.- Expresión oral y escrita 5.- Manejo de programas de computación (Utilitarios) 6.-Comunicación efectiva 7.- Atención al cliente 8:- Habilidad en el manejo de información numérica		1.- Iniciativa 2.- Sinergia 3.- Honestidad 4.- Justicia 5.- Compromiso y sentido de pertenencia 6.- Presentación personal 7.- Capacidad para trabajar bajo presión 8.- Constancia	
Realizar el cuadre diario de caja.					
Atender de manera personalizada a los clientes.					
Controlar que la información de las facturas entregadas contengan la información exigida por el SRI.					
Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa Servicios Playa Almendro					
Clasificar y ordenar el efectivo recaudado en el día.					

Gráfico Nº24

Descripción de funciones y competencias Cajero Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA11	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Bachiller
Denominación:	Recepcionista	**INTERNAS:** Todas las dependencias de la empresa **EXTERNAS:** Clientes		**Titulo Requerido:**	Administración, secretariado, afines
Categoría:	1			**Áreas de Conocimiento:**	Atención al cliente
Unidad o Proceso:	Recaudación				
Grupo Ocupacional:	Soporte				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Atender presencial y/o telefónicamente a todos los clientes de la empresa Servicios Playa Almendro dándoles información necesaria y de primera mano.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Atención al cliente		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Atender a las personas que concurren a la empresa y atender sus requerimientos.		1.- Expresión oral y escrita 2.- Manejo de programas de computación (Utilitarios) 3.-Comunicación efectiva 4.- Atención al cliente 5.- Habilidad en el manejo de información		1.- Iniciativa 2.- Carisma 3.- Honestidad 4.- Predisposición 5.- Respeto 6.- Presentación personal	
Atender la central telefónica y establecer intercomunicaciones correspondientes.					
Registrar todas las llamadas telefónicas y envíos de fax.					
Archivar y distribuir documentación interna y externa.					
Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa Servicios Playa Almendro					

Gráfico Nº25
Descripción de funciones y competencias Recepcionista Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA6-1	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Bachiller
Denominación:	Auxiliar Administrativo	**INTERNAS:** Todas las dependencias de la empresa			
Categoría:	1			**Titulo Requerido:**	Administración, secretariado, afines
Unidad o Proceso:	Servicios Generales			**Áreas de Conocimiento:**	Secretariado
Grupo Ocupacional:	Asistencial				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Asistir al área administrativa en la organización y supervisión del cumplimiento de las tareas del departamento.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Actividades de secretariado		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Apoyar en el control y seguimiento de las actividades que realiza el personal del área.		1.- Expresión oral y escrita 2.- Manejo de programas de computación (Utilitarios) 3.-Comunicación efectiva 4.- Atención al cliente 5.- Habilidad en el manejo de información 6.- Capacidad de planificación y organización		1.- Iniciativa 2.- Creatividad 3.- Trabajo en equipo 4.- Predisposición 5.- Discreción 6.- Presentación personal	
Asistir al gerente administrativo y asesor comercial en la ejecución de procesos que involucren al área administrativa.					
Redactar informes y demás documentos que sean requeridos al área administrativa por los diferentes departamentos de la empresa.					
Asistir en la elaboración del presupuesto administrativo.					
Apoyar en la planificación y organización de eventos.					

Gráfico Nº26
Descripción de funciones y competencias Auxiliar Administrativo Playa Almendro

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</th><th colspan="2">2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</th><th colspan="2">3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</th></tr>
<tr><td>Código:</td><td>PA12</td><td colspan="2"><u>INTERFAZ</u></td><td>Nivel de Instrucción:</td><td>Bachiller</td></tr>
<tr><td>Denominación:</td><td>Auxiliar Limpieza</td><td colspan="2" rowspan="3">INTERNAS: Todas las dependencias de la empresa</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Categoría:</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Unidad o Proceso:</td><td>Servicios Generales</td><td>Titulo Requerido:</td><td>Indiferente</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td>Operativo</td><td colspan="2"></td><td>Áreas de Conocimiento:</td><td>Indiferente</td></tr>
<tr><th colspan="2">4. MISIÓN DEL PUESTO</th><th colspan="4">5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Realizar la limpieza y mantener con buena presentación la empresa y los departementos de arriendo.</td><td colspan="2">Tiempo de Experiencia:</td><td colspan="2">1 año</td></tr>
<tr><td colspan="2">Especificidad de la experiencia:</td><td colspan="2">Limpieza</td></tr>
<tr><th colspan="2">6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</th><th colspan="4">7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:</th></tr>
<tr><td colspan="2">Gerente Administrativo</td><td colspan="4">No tiene supervisados</td></tr>
<tr><th colspan="2">8. ACTIVIDADES ESENCIALES</th><th colspan="2">9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</th><th colspan="2">10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th></tr>
<tr><td colspan="2">Velar por la buena presentación de las instalaciones de la empresa.</td><td colspan="2" rowspan="3">1.- Limpieza y Mantenimiento</td><td colspan="2" rowspan="3">1.- Iniciativa
2.- Orden
3.- Trabajo en equipo
4.- Predisposición</td></tr>
<tr><td colspan="2">Realizar la limpieza de las zonas asignadas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Custodiar las copias de llaves de departamentos, bodegas, oficinas y demás instalaciones.</td></tr>
</table>

Gráfico Nº27
Descripción de funciones y competencias Auxiliar de limpieza Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA13	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Bachiller
Denominación:	Auxiliar de Mantenimiento	**INTERNAS:** Todas las dependencias de la empresa			
Categoría:	1				
Unidad o Proceso:	Mantenimiento			**Titulo Requerido:**	Bachillerato técnico
Grupo Ocupacional:	Operativo			**Áreas de Conocimiento:**	Indiferente
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Velar de forma permanente por el buen estado y conservación de los activos fijos de la empresa.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Electricidad, mecánica, afines		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Gerente Administrativo		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Revisar y cambiar luminarias.		1.- Limpieza y Mantenimiento 2.- Operación y control de equipos		1.- Iniciativa 2.- Orden 3.- Trabajo en equipo 4.- Predisposición	
Realizar mantenimiento de piscinas.					
Realizar mantenimiento de pintura de las paredes, muebles, aires acondicionados, vehículos, tuberías.					

Gráfico N°28

Descripción de funciones y competencias Auxiliar de mantenimiento Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA8-1	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Cusando estudios universitarios
Denominación:	Ayudante de Cocina	**INTERNAS:** Chef, Gerencia de restaurante			
Categoría:	1			**Titulo Requerido:**	Gastronomía
Unidad o Proceso:	Restaurante			**Áreas de Conocimiento:**	Gastronomía
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Brindar asistencia eficiente y oportuna al chef.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Gastronomía		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Chef		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Lavar y desinfectar los materiales e insumos que se utilizaran en la elaboración de los platos.		1.- Higiene Capacidad para aprender	2.-	1.- Iniciativa 2.- Orden 3.- Trabajo en equipo 4.- Predisposición	
Realizar los adelantos de la preparación: Freir, cocer, porcionar, hornear, entre otros.					
Mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo.					

Gráfico Nº29
Descripción de funciones y competencias Ayudante Cocina Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**		**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA14	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción:**	Cusando estudios universitarios
Denominación:	Jefe de Meseros	**INTERNAS:** Chef, Gerencia de restaurante, meseros **EXTERNAS:**Clientes			
Categoría:	2			**Titulo Requerido:**	Hotelería y Turismo
Unidad o Proceso:	Restaurante			**Áreas de Conocimiento:**	Atención a clientes
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Atender a los clientes, ofreciendo los servcios y productos disponibles en el restaurante, teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Atención de clientes		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Chef		Meseros			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Controlar las reservaciones de mesas; recibir y ayudar al cliente a su llegada al restaurante.		1.- Antención al cliente 2.- Ventas 3.- Puntualidad 4.- Organización 5.- Liderazgo		1.- Iniciativa 2.- Orden 3.- Trabajo en equipo 4.- Predisposición 5.- Buena presencia	
Investigar preferencias y necesidades de los clientes, aplicando siempre procedimientos de seguridad y privacidad.					
Supervisar que los meseros cumplan eficientemente con sus funciones.					
Coordinar la producción vs demanda en conjunto con el chef.					

Gráfico Nº30

Descripción de funciones y competencias Jefe de Meseros Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Código:	PA14-1	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción:**	Cusando estudios universitarios
Denominación:	Mesero	**INTERNAS:** Chef, Gerencia de restaurante, jefe de meseros **EXTERNAS:** Clientes		
Categoría:	1		**Titulo Requerido:**	Hotelería y Turismo
Unidad o Proceso:	Restaurante		**Áreas de Conocimiento:**	Atención al cliente, gastronomía
Grupo Ocupacional:	Operativo			
4. MISIÓN DEL PUESTO				
Atender a los clientes, ofreciendo los servcios y productos disponibles en el restaurante, teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año	
		Especificidad de la experiencia:	Atención al cliente	
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**		
Jefe de meseros		No tiene supervisados		
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**	**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Asistir en el control y reservación de mesas; recibir y ayudar al cliente a su llegada al restaurante.		1.- Antención al cliente 2.- Ventas 3.- Puntualidad 4.- Organización 5.- Limpieza	1.- Iniciativa 2.- Orden 3.- Trabajo en equipo 4.- Predisposición 5.- Buena presencia	
Sugerir, recomendar y vender productos.				
Levantar vajilla y limpiar la mesa una vez que el cliente haya salido del restaurante.				
Verificar su hay sugerencias o criticas sobre los platos servidos.				

Gráfico Nº31
Descripción de funciones y competencias Mesero Playa Almendro

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		**2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**		
Código:	PA9-1	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción:**	Bachiller	
Denominación:	Auxiliar micro mercado	**INTERNAS:** Supervisor micro mercado **EXTERNAS:** Proveedores			
Categoría:	1		**Titulo Requerido:**	Indiferente	
Unidad o Proceso:	Micro mercado		**Áreas de Conocimiento:**	Manejo de inventarios	
Grupo Ocupacional:	Operativo				
4. MISIÓN DEL PUESTO		**5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**			
Colaborar con el supervisor de bodega en las funciones de control de inventario de existencias, carga y descarga de productos; percheo y demás actividades que se consideren necesarias en el micro mercado.		**Tiempo de Experiencia:**	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Manejo de inventarios		
6. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:		**7.SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:**			
Supervisor de micro mercado		No tiene supervisados			
8. ACTIVIDADES ESENCIALES		**9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**		**10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	
Controlar el ingreso y egreso de productos. (Llevar un inventario)		1.- Planificación Mantenimiento 3.- Puntualidad 4.- Organización 5.- Limpieza	2.-	1.- Iniciativa 2.- Orden 3.- Trabajo en equipo 4.- Honradez 5.- Buena presencia	
Revisar los productos entregados por proveedores.					
Organizar los productos dentro del micro mercado.					
Realizar informes de recepción de productos.					

Gráfico Nº32

Descripción de funciones y competencias Auxiliar micro mercado Playa Almendro

5.7 Propuesta de sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicable a la empresa Servicio Playa Almendro

Como se explicó en el marco teórico de este trabajo, la evaluación del desempeño es un sistema formal que permite estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado dentro de una organización. La importancia de este proceso radica en documentar la productividad de un empleado y los aspectos en los cuales debería mejorar para.

Una de las principales responsabilidades de los gerentes de las organizaciones hoy en día tomando como referencia las nuevas tendencias de gestión del talento humano es valorar el desempeño de sus colaboradores y utilizar los resultados obtenidos para analizar la promoción, degradación, transferencia, despido, aumento salarial áreas de capacitación que pudieran recibir los empleados en cuanto a su desempeño laboral.

Para la empresa Servicios Playa Almendro se propone que el diseño de un la evaluación se base en competencias, ya que se quiere focalizar el desempeño laboral del colaborador teniendo como puntales el saber proceder en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y los aspectos que promueven el efectivo cumplimiento de las funciones.

En lo concerniente al área del desempeño laboral se desea que el diseño del sistema de evaluación de desempeño no solamente evalué los indicadores que lleven a un resultado determinado; sino también las competencias que se requieren para que se cumpla con el objetivo planteado en cada indicador, las cuales son un factor determinante para el logro de resultados finales en la evaluación del desempeño.

Es pertinente manifestar que el diseño del sistema de evaluación de desempeño se basa en la metodología implementado por el SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público) que es el organismo técnico Rector de la Administración de los Recursos Humanos, las Remuneraciones y el

Desarrollo Institucional, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.

Cabe mencionar que a pesar de que la metodología de evaluación de desempeño utilizada por el SENRES es implementada en empresas del sector público, es perfectamente aplicable a empresas del sector privado también. En este sentido, considerando que se trata de una herramienta de gestión del talento humano comprobada, cuyos resultados y veracidad de la información son garantizados en su totalidad, se consideró aprovechar la flexibilidad de la metodología y adaptarla a las necesidades y realidad de la empresa Servicios Playa Almendro para diseñar un sistema eficiente que permita a la organización obtener resultados que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad.

Estructura del sistema de evaluación de desempeño por competencias propuesto

El sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias propuesto, es un formulario diseñado en el utilitario de Microsoft Excel, el cual cuenta con fórmulas que permitirán el cálculo porcentual y decimal de los parámetros evaluados.

Este formulario está compuesto por cuatro secciones las cuales se detallaran en el siguiente apartado.

TABLA Nº 9
Formulario de evaluación de las actividades del puesto



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
DATOS DEL COLABORADOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Titulo o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): **Desde:**		**Hasta:**	

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: **# Actividades:** **7**			**Factor :**	**70%**	
Descripción de Actividades	**Indicador**	**Meta del Periodo Evaluado (número)**	**Cumplidos**	**% de Cumplimiento**	**Nivel de Cumplimiento**
		35	35	100	10
		8	8	100	10
		12	12	100	10
		45	45	100	10
		34	34	100	10
		32	32	100	10
		23	32	100	10
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelanto y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación?			**APLICA EL + 4 %**		**% DE AUMENTO**
			SI		4%
				Total Actividades Esenciales:	**74%**

Descripción de los elementos del formulario de evaluación de las actividades del puesto.

Número de Actividades: Se refiere al número de actividades que serán evaluadas, las cuales pueden variar entre una y veinte actividades, el número de actividades se puede extender dependiendo de las actividades ingresadas.

Factor: Es la ponderación que se le asignan a los parámetros de medición, al factor actividades esenciales le corresponde el 70% del total de la evaluación de desempeño laboral.

Descripción de Actividades: Corresponde a las acciones específicas que se ejecutan y que son necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos.

Indicador: Corresponde a los parámetros que permiten medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Meta del Período Evaluado: Es el resultado cuantificable o verificable, a ser alcanzado con la naturaleza de un objetivo en un determinado periodo de tiempo en función de los recursos disponibles.

Cumplidos: Hace referencia a la cantidad o unidad de avance de las metas programadas

% de cumplimiento: Se calcula automáticamente y corresponde al porcentaje obtenido entre cumplidos y meta del periodo que se está siendo evaluado.

Nivel de cumplimiento: Se calcula automáticamente, cuyo valor se obtiene tomando como referencia el % de Cumplimiento y la escala de medición que se muestra continuación:

TABLA Nº 10

Tabla de nivel de cumplimiento

Escala	Nivel de Cumplimiento
5	Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
4	Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
3	Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
2	Cumple entre el 60,5% y el 70,4% de la meta
1	Cumple menos del 60,4% de la meta

TABLA Nº 11

Formulario de evaluación de conocimientos

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos: 3	Factor: 10%	Nivel de Conocimiento
			Sobresaliente
			Sobresaliente
			Sobresaliente
			Sobresaliente
			Sobresaliente
			Sobresaliente
			Sobresaliente
		Total Conocimientos:	10,0%

Descripción de los elementos del formulario evaluación de conocimientos

Número de conocimientos: son el número de conocimientos a ser evaluados y en relación con las actividades esenciales, pueden variar entre 1 y 10 conocimientos, el número se puede extender dependiendo de las actividades ingresadas.

Factor: Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor conocimiento le corresponde el 10% del total de la evaluación.

Conocimientos: Se compone por el conjunto de información que se adquiere a través de la educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información que serán aplicados en el desempeño del puesto.

Nivel de conocimientos: Es el nivel de conocimiento que posee el evaluado para el desempeño de las actividades del puesto, serán medidos por medio de la siguiente escala que se muestra a continuación:

TABLA Nº 12
Tabla de escala del nivel de conocimientos

Escala	Nivel de conocimiento
5	Sobresaliente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

Total conocimientos: Se calcula automáticamente y se obtiene en relación a la tabla que se muestra a continuación.

TABLA Nº 13
Tabla total conocimientos

Nivel de Conocimiento	TOTAL
5	10%
4	8%
3	6%
2	4%
1	2%

TABLA Nº 14

Formulario de evaluación de competencias técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	#Competencias: 10	Factor: 10%	
DESTREZAS	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**	**Nivel de Desarrollo**
Detección de averías	ALTA	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Altamente desarrollada
Inspección de productos o servicios	ALTA	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Altamente desarrollada
Instalación	ALTA	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Altamente desarrollada
Identificación de problemas	ALTA	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Altamente desarrollada
Reparación	MEDIA	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Altamente desarrollada
Pensamiento analítico	ALTA	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Altamente desarrollada
		Total Competencias Técnicas del Puesto:	**10,0%**

Competencias técnicas del puesto: Está compuesta por las destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño optimo del puesto.

Número de competencias: son el número de competencias a ser evaluadas y en relación con las actividades esenciales, pueden variar entre 1 y 10 competencias, el número se puede extender dependiendo de las competencias ingresadas.

Factor: Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias técnicas le corresponde el 10% del total de la evaluación.

Destrezas: Hace referencia a las destrezas que se requieren para el desempeño optimo del puesto las cuales se derivan de cada actividad esencial

Relevancia: Es el nivel de la aplicación de la destreza en el desempeño de las actividades del puesto.

Nivel de comportamiento observable: Son las observaciones relacionadas a la aplicación de las destrezas en el cumplimiento de las actividades laborales.

Nivel de desarrollo.- está marcado por el nivel en el que se desarrollan las competencias técnicas del puesto que posee el evaluado para el desempeño de las actividades esenciales del puesto. Se miden teniendo como referencia la siguiente tabla.

TABLA Nº 15
Tabla nivel de desarrollo

Escala	Nivel de Desarrollo
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Medianamente desarrollada
2	Poco desarrollada
1	No desarrollada

Total competencias técnicas: Se calcula automáticamente y se obtiene en base a la tabla que se muestra a continuación:

TABLA Nº 16
Tabla nivel de cumplimiento

Nivel de Cumplimiento	TOTAL
5	10%
4	8%
3	6%
2	4%
1	2%

TABLA Nº 17

Formulario de evaluación de competencias conductuales

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	#Competencias: 6	Factor: 10%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:			
DESTREZAS	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**	**Frecuencia de Aplicación**
APRENDIZAJE CONTINUO	ALTA	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	ALTA	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre
RELACIONES HUMANAS	ALTA	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	ALTA	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Siempre
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ALTA	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTA	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
		Total Competencias Conductuales:	**10,0%**

Competencias conductuales del puesto: Está compuesta por las destrezas o habilidades relacionadas al comportamiento de una persona.

Número de competencias: son el número de competencias a ser evaluadas y en relación con las actividades esenciales, pueden variar entre 1 y 10 competencias, el número se puede extender dependiendo de las competencias ingresadas.

Factor: Es la ponderación que se dan a los parámetros de medición, al factor competencias conductuales le corresponde el 10% del total de la evaluación.

Destrezas: Hace referencia a los comportamientos, reacciones y actitudes que se requieren para el desempeño optimo del puesto las cuales se derivan de cada actividad esencial

Relevancia: Es el nivel de la aplicación de la destreza en el desempeño de las actividades del puesto.

Nivel de comportamiento observable: Son las observaciones relacionadas a la aplicación de las destrezas en el cumplimiento de las actividades laborales.

Frecuencia de la aplicación: Es el nivel de la aplicación de las competencias de contexto, que serán medidas a través la escala que se muestra en la siguiente tabla:

TABLA Nº 18
Tabla de frecuencia de aplicación competencias conductuales

Escala	Nivel de Aplicación
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Alguna vez
2	Rara vez
1	Nunca

Total competencias conductuales: Se calcula automáticamente y se obtiene en base a la tabla que se muestra a continuación:

TABLA Nº 19
Tabla nivel de cumplimiento

Nivel de Cumplimiento	TOTAL
5	10%
4	8%
3	6%
2	4%
1	2%

TABLA Nº 20
Formulario resultado de la evaluación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	**CALIFICACIÓN ALCANZADA %**
Indicadores de Gestión del puesto	**74%**
Conocimientos	**10,0%**
Competencias técnicas del puesto	**10,0%**
Competencias conductuales	**10,0%**
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	**104,0%**
EXCELENTE : DESEMPEÑO ALTO	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	**31/12/2015**
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño	
FIRMA	

El formulario resultado de la evaluación muestra la sumatoria de los factores obtenidos en los cuatro formularios que componen el sistema de evaluación que propone esta investigación.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, esta debe ser validada por la persona que aplicó la evaluación quien generalmente es el jefe del área o gerente de la organización.

Los resultados que genere la evaluación de desempeño se encuentran clasificado en tres escalas las cuales de describen a continuación.

Excelente = Alto ======= puntaje 80 – 104
Promedio = Medio ======= puntaje 60 – 79
Insuficiente = Bajo ======= puntaje 10 – 59

5.8 Evaluación de desempeño y su aporte a la cadena de valor de Servicios Playa Almendro

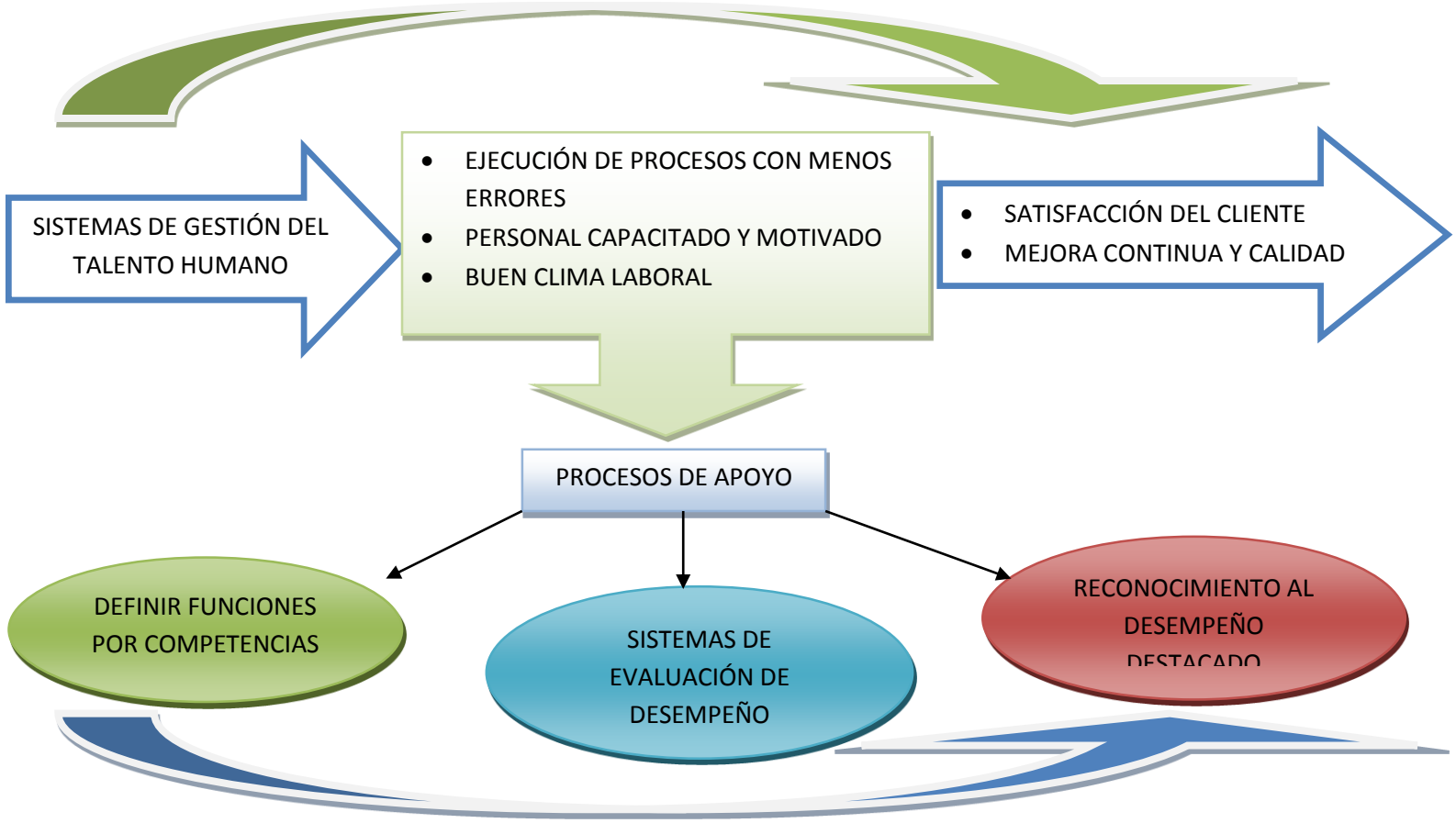


Gráfico Nº33
Cadena de valor Servicios Playa Almendro

5.9 Lineamientos estratégicos empresa Servicios Playa Almendro

Los lineamientos estratégicos de una empresa son todos los aspectos principales que componen la estrategia de una organización en relaciona las practicas generalmente establecidas.

La misión, visión , objetivos, valores, metas entre otra estrategias son los factores llamados a encaminar a todo el capital de una organización a alcanzar el éxito, razón por la cual es muy importante que todas las personas que componen una empresa desde los niveles bajos hasta los niveles jerárquicos deben tener claros lo lineamientos de la organización con el fin de que exista un empoderamiento y trabajo conjunto que permita a la empresa la consecución de todos los objetivos y metas trazadas.

Por lo antes mencionado es importante que el TTHH que compone la empresa Servicios Playa Almendro tenga adopte la cultura organizacional de involucrarse con los lineamientos estratégicos de la empresa.

5.9.1 Misión

Brindar a cada cliente una experiencia única que le permita sentir exclusividad y confianza absoluta, la magia de un ambiente de portada y una incomparable gastronomía nacional con un poco de fusión; a través de colaboradores que cuidando cada detalle, hacen que la experiencia sea inolvidable.

5.9.2 Visión

Liderar la industria de servicios en el Ecuador en el segmento exclusivo, con presencia en los principales destinos turísticos del país convirtiendo a Playa Almendro en un referente de hospitalidad y servicios a nivel Nacional e Internacional.

REFERENCIAS

Comisión de legislación y codificación. (2005). *Código de trabajo.*

Alles, M. (2007). *Evaluación de desempeño 360.* Buenos Aires.

Asamblea Nacional Constituyente, A. N. (2013). *Constitución Pólitica de la República del Ecuador.* Quito.

Chiavenato, I. (2005). *Administrción de Recursos Humanos. México*

Chiavenato, I. (2008). Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México*

Dilma Isabel Ramírez. (2006). *La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la ciencia.* La Habana.

Elena Vázquez Ichausti. (2010). *La evaluación de desempeño en las grandes empresas españolas.* Madrid.

Garr. (2011). E*l desempeño laboral en las empresas.*

Gonzales, A.L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Bogotá. Ediciones Uninorte

Julia Iturralde. (2010). *La evaluación de desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores.* Ambato.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Ecuador*

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (s.f.). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Ecuador*

Luis Fernando Orbe Cárdenas. (s.f.). *Propuesta de evaluación del desempeño para el Colegio Nacional San Pablo de Otavalo.Otavalo.*

María Jesus Perez Curiel. (s.f.). *Modelo de evaluación de las competencias del profesional facultativo médico.* Cuenca.

Noe. (2005). *Sistemas de evaluacion de desempeño.*

Fontalvo, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España

Preciado, A. (2006). Modelo de evaluación basado en competencias laborales. México DF. Publicaciones Cruz O.

Rodríguez, F. (2011). Evaluación del desempeño - Nuevos enfoques a la gestión del talento humano. Buenos Aires. Diaz&Diaz.

Torres, S. (2011). Desarrollo de competencias mediante el alineamiento constructivo e interactivo. Monterya. Synted.

Torres, J. I. (15 de 11 de 2011). *www.uta.edu.ec.* Recuperado el 06 de 09 de 2014, de www.uta.edu.ec: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=

ANEXOS

Anexo Nº 1 Modelo de encuesta aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Playa Almendro

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS PLAYA ALMENDRO

La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por un estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta encuesta va dirigida a los trabajadores de la empresa servicios Playa Almendro

1) ¿La empresa donde trabaja sociabiliza con usted su misión, visión y objetivos?

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) Nunca ( )

2) ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de Servicios Playa Almendro?

SI ( ) NO ( )

3) ¿Cómo califica Ud. la comunicación dentro de Servicios Playa Almendro?

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

4) ¿Existe en la empresa donde trabaja una persona responsable de velar por el bienestar del personal?

SI ( ) NO ( )

5) ¿En Servicios Playa Almendro se evalúa el desempeño de los colaboradores?

Siempre ( ) Casi Siempre ( ) Nunca ( )

6) ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación de desempeño?

SI ( ) NO ( )

7) ¿En Servicios Playa Almendro se reconoce el desempeño eficiente de un trabajador?

SI ( ) NO ( )

8) ¿Qué tipo de reconocimiento le motivaría más en su trabajo?

Monetario ( ) No Monetario ( )

9) ¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa donde trabaja?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

10) ¿En la empresa donde trabaja existe frecuentemente salidas de personal?

SI ( ) NO ( )

11) ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

SI ( ) NO ( )

12) ¿Su puesto de trabajo tiene definido objetivos?

SI ( ) NO ( )

13) ¿Se potencializa en la empresa sus destrezas y habilidades?

SI ( ) NO ( )

14) ¿Existe retroalimentación y plan de mejora en función de su desempeño laboral?

SI ( ) NO ( )

15) Dé una recomendación a sus jefes con respecto a cómo evaluar su desempeño

…….

Anexo Nº 2 Cuestionario de preguntas aplicado a la gerente de la empresa Servicios Playa Almendro Ingeniera María Eugenia Riofrío

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

El siguiente es formato de entrevista con fines académicos realizada por un estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta entrevista va dirigida a la gerente de la empresa Servicios Playa Almendro.

1. ¿Dentro de la empresa cuál es el canal de comunicación que más se emplea para acceder a la información relevante?

   ……
   ……..

2. ¿Considera mejorar los canales de comunicación en la empresa?

   ……
   ……..

3. ¿Cuáles son los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en Servicios Playa Almendro? ¿Existe una mejora continua de estos procesos?

   ……
   ……..

4. ¿Toma en cuenta las necesidades de sus colaboradores para mejorar los procesos? ¿De qué forma lo hace?

   ……
   ……..

5. ¿Cómo selecciona al personal para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo?

……
……..

6. ¿De qué forma la empresa desarrolla las competencias de los colaboradores para lograr un mejor desempeño?

   ……
   ……..

7. ¿Ud. cree que es necesario implementar un sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores de Servicios Playa Almendro?

   ……
   ……..

Anexo Nº 3 Autorización por parte de la gerente de la empresa Servicios Playa Almendro Ingeniera María Eugenia Riofrío para la realización del trabajo investigativo.

Esmeraldas, 18 de septiembre de 2014

Señores

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Esmeraldas

Presente,

Por medio de la presente certifico que el señor Félix Limones Quintero con número de cédula 0802979633 ha sido autorizado a realizar su trabajo de tesis cuyo tema es: "Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Servicios Playa Almendro", y que podrá acceder libremente a toda la información que necesite para realizar con éxito al investigación.

Agradzco antemano la atención que le brinde a la presente.

Atentamente,

María Eugenia Riofrío Valdiviezo

Gerente General

Servicios Playa Almendro

CI 1708087927