



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL
EN EL HOTEL DE LAS FLORES”**

Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autora:

MARÍA GABRIELA FUENTES MAYORGA

Director:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS. MG.

AMBATO-ECUADOR

Mayo 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL EN
EL HOTEL DE LAS FLORES

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o riesgo laboral

Autora:

MARÍA GABRIELA FUENTES MAYORGA

Luis Eduardo Cevallos Terneus. Mg.

CALIFICADOR

f: _____

Aitor Larzabal Fernández. Mg.

CALIFICADOR

f: _____

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos.Mg.

CALIFICADOR

f: _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto. Mg.

DIRECTORA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

f: _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f: _____

AMBATO – ECUADOR

MAYO 2016

DECLARACION DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Gabriela Fuentes Mayorga portadora de la cédula de ciudadanía número 180413600-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Psicóloga Organizacional 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 exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Gabriela Fuentes Mayorga

C.I. 180413600-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a DIOS quien fue es y será mi fortaleza en la vida para alcanzar este objetivo, a mi padre y madre por el esfuerzo que han hecho para verme profesional y ser los que me inculquen siempre ser más, a mi esposo por ser el apoyo incondicional, a mi tutor el Dr. Luis Cevallos por la paciencia y comprensión en la elaboración de mi proyecto y a todas las personas que han aportado directa o indirectamente con su granito de arena para concluir esta etapa de mi vida.

A todos ustedes gracias por su tiempo y colaboración

.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi Padre por ser la persona a quien más admiro me demostró que con esfuerzo y dedicación se logra lo que uno quiere, además de ser la persona sabia , que con sus conocimientos y filosofía ha hecho de mi la persona luchadora.

María Gabriela

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño laboral en el Hotel de las Flores, ya que se diseñará una herramienta de evaluación que aportará un valor significativo al desempeño laboral del colaborador. Para poder alcanzar este objetivo, la metodología investigativa utilizada es el deductiva- inductiva, se aplicó una entrevista directa y observación para detectar los problemas principales dentro de la organización, tales como la sobrecarga laboral en los empleados; mientras que en la entrevista dirigida al Gerente General, se pudo constatar que la empresa posee falencias al no contar con un buen perfil de cargos. La sobrecarga laboral y la ausencia de perfiles de cargo proporcionaron datos importantes para poder modificarlos, agregando competencias correspondientes a los cargos sus colaboradores y diseñando una herramienta de evaluación de 360°, práctica y sencilla al momento de evaluar. El cuestionario incluye en su primera sección factores de desempeño según el cargo, el cual abarca el 80% de la calificación; la segunda sección mide las competencias labores en un 10% y finalmente, la tercera sección contiene preguntas de autodesarrollo con 10%; dicha herramienta debe ser aplicada entre el colaborador y su jefe inmediato. La propuesta de este trabajo es una prueba piloto y por lo tanto, su aplicación servirá para un desarrollo operacional dentro de la organización.

Palabras Claves: diseño, evaluación, perfiles, mejora continua.

ABSTRACT

The main objective of this project is the design of an evaluation tool of work performance in 'Hotel de las Flores' since an evaluation tool will be designed that will contribute significant value to the employee's work performance. In order to meet this objective, the research methodology used is both deductive and inductive. A direct interview and observation were applied in order to detect the main problems within the organization such as work overload with the employees. During the interview with the general manager, it was possible to confirm that the company's shortcomings are due to the fact that they do not have good job profiles. Work overload and the absence of job profiles provided important data to be able to modify them by adding responsibilities related to the positions of its employees and by designing a 360° evaluation tool that is practical and simple to use when evaluating. The first section of the questionnaire includes performance factors according to the position, which counts for 80% of the score. The second section measures work competencies for 10%. Finally, the third section contains questions about self-improvement for 10%. This tool must be applied between the employee and their immediate boss. The proposal of this study is a pilot test and therefore, its application will be useful for operational development within the organization.

Key words: design, evaluation, profiles, continuous improvement.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DECLARACION DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problema	4
1.2.1. Descripción del problema.....	4
1.2.2. Preguntas Básicas.	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. ObjetivoGeneral	7
1.4.2. ObjetivosEspecíficos	7
1.5. Pregunta de estudio, meta y/o hipótesis de trabajo	8

1.6.	Variables.....	8
1.7.	Delimitación Funcional.....	8
	CAPITULO II.....	10
	MARCO TEÓRICO	10
2.1.	Concepto de gestión de talento humano.....	10
2.2.	Subsistema de Talento Humanos.....	11
2.2.1.	Reclutamiento de personal.	11
2.2.2.	Selección de personal.....	12
2.2.3.	Administración de sueldos y salarios.....	13
2.2.4.	Capacitación y desarrollo del personal.....	13
2.2.5.	Desarrollo organizacional.....	14
2.2.6.	Análisis de cargos	15
2.2.7.	Descripción de cargos.....	18
2.3.	Perfil de cargo.....	20
2.3.1.	Estructura del perfil cargo	21
2.3.2.	Importancia de los perfiles de cargos	21
2.4.	Evaluación de desempeño.....	22
2.4.1.	Conceptos de evaluación de desempeño	22
2.4.2.	Objetivo de la evaluación de desempeño	23
2.4.3.	Importancia de la evaluación de desempeño	25
2.4.4.	Proceso y fases para diseñar el programa de evaluación	26
2.4.5.	Tipo de Evaluación de Desempeño	29

2.4.6.	Escalas de calificación.....	30
2.4.7.	La comisión de evaluación.....	31
2.4.8.	Fases de la Evaluación de desempeño	32
2.4.8.1.	Primera fase: Planear la evaluación.	32
2.4.8.2.	Segunda fase:ejecutar el proceso de evaluación.	34
2.4.8.3.	Tercera fase: Verificar el cumplimiento de los compromisos.....	36
2.4.8.4.	Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral.....	37
2.4.9.	Diseño de Modelo de evaluación de desempeño	37
2.4.10.	Indicadores de evaluación del desempeño	38
2.4.11.	Qué es un indicador de evaluación del desempeño	39
2.4.12.	Indicadores de desempeño	40
2.4.13.	Estándares de desempeño	40
2.5.	Reseña Historica del Hotel de las Flores.	41
2.5.1.	Misión:.....	41
2.5.2.	Visión	41
2.5.3.	Valores.....	41
2.6.	Organigrama Estructural	42
	CAPITULO III.....	43
	METODOLOGÍA.....	43
3.1	Metodología de la Investigación	43
3.1.1	Métodos de la investigación.	44
3.1.2	Técnicas e instrumentos de recolección de Información	45

3.1.3. Población y Muestra	45
3.1.4. Procedimiento Metodológico.	45
CAPITULO IV	47
ANÁLISIS Y RESULTADOS	47
4.1. Diagnostico De La Entrevista al Administrador.....	47
4.2. Perfil de Cargos.....	49
4.2.1. Perfil de Cargo: Administrador/ Gerente	49
4.2.2. Perfil de Cargo: Recepcionista.....	50
4.2.3. Perfil de Cargo Chef.....	51
4.2.4. Perfil de Cargo Mesero.....	52
4.2.5. Perfil de Cargo: Recamarera – Hotel de las Flores.	53
4.2.6. Perfil de Cargo: Auxiliar de Limpieza	54
4.3. Cuadro de cumplimiento de funciones segun el cargo.....	55
4.4. Propuesta del Tema de investigacion	60
4.5. Introduccion	60
4.6. Objetivo General	61
4.7. Objetivos específicos	62
4.8. Justificacion	62
4.9. Estructura de la Propuesta	63
4.10. Desarrollo de la Propuesta	63
4.11. Evaluación de desempeño.....	63
4.12. Fases para diseñar el programa de evaluación:	63

4.13. Evaluación 360º.....	64
CAPITULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 . CONCLUSIONES.....	80
5.2 RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
GLOSARIO	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Organigrama estructural "Hotel de las Flores".	42
Gráfico 4.1 Matriz FODA: Hotel de las Flores.	48
Gráfico 4.2 Flujograma de Desempeño Hotel de las Flores.	65

TABLAS

Tabla 1.1. Método de Evaluación de escalas de calificación.....	31
Tabla 4.1. Perfil de Cargo: Administrador/ Gerente Hotel de las Flores.....	49
Tabla 4.2. Perfil de Cargo: Recepcionista Hotel de las Flores.....	50
Tabla 4.3. Perfil de Cargo: Chef Hotel de las Flores.....	51
Tabla 4.4. Perfil de Cargo: Mesero Hotel de las Flores.....	52
Tabla 4.5. Perfil de Cargo: Recamarera - Hotel de las Flores.....	53
Tabla 4.6. Perfil de Cargo: Mucama - Hotel de las Flores.....	54
Tabla 4.7. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Mucama.....	55
Tabla 4.8. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Mesero.....	56
Tabla 4.9. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Chef.....	57
Tabla 4.10. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Recepcionista.....	58
Tabla 4.11. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Auxiliar De Limpieza.....	59
Tabla 4.12. Matriz de Evaluación de Desempeño: Administrador.....	67
Tabla 4.13. Matriz de Evaluación de Desempeño: Mesero.....	69
Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Desempeño: Auxiliar de Limpieza.....	71
Tabla 4.15. Matriz de Evaluación de Desempeño: Recepcionista.....	73
Tabla 4.16. Matriz de Evaluación de Desempeño: Recamarera.....	75
Tabla 4.17. Matriz de Evaluación de Desempeño: Chef.....	77

INTRODUCCIÓN

Un sistema de evaluación del desempeño tiene como propósito medir y mejorar el rendimiento en sus empleados, que se ve reflejado en los resultados de la empresa y en la propia satisfacción profesional de cada empleado. Permite medir el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de cada uno de sus empleados.

Según Chiavenato(2001), dentro de la gestión del talento, existen dos tipos de enfoque que la empresa debe administrar y son: el enfoque endógeno (aspectos internos) y el enfoque exógeno (aspectos externos), dentro de este último se encuentra el sistema de evaluación, técnica aplicada directamente a los empleados.

En el capítulo I tenemos, el planteamiento de la propuesta para la creación de la herramienta de evaluación del desempeño, en donde se detallan los antecedentes el problema y su descripción, la justificación y los objetivos que se plantea para esta disertación.

En el capítulo II, se presenta el desarrollo del marco teórico que se encuentra sustentado con todas las teorías actualmente vigentes, con autores conocidos sobre una visión general de los subsistemas de Talento humano, los perfiles de cargo. Centrándonos en el diseño y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño para los empleados.

En el capítulo III, se encuentra la metodología de la investigación las técnicas e instrumentos que se van a utilizar, como son la entrevista al administrador y la observación también se describe a la población y muestra.

Como capítulo IV, tenemos análisis y resultados de la disertación o también conocida como la propuesta el objetivo de la propuesta es diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral en el Hotel de las Flores, el resultado de este proyecto, será implementado por la empresa, para reducir los problemas que la misma presenta. Este sistema será una herramienta estratégica para los procesos en el Hotel de las Flores. El resultado de la investigación es la herramienta diseñada y el mejoramiento de los perfiles de competencias para los cargos.

Finalmente como parte del capítulo V se encuentran las conclusiones y recomendaciones tenemos que ante la ausencia de herramientas de evaluación de desempeño, en el Hotel de las Flores se recomienda que sea aplicado el modelo diseñado que ayudará a mejorar el nivel competitivo del mismo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

Para demostrar con exactitud el desenvolvimiento de una persona, se debe realizar una evaluación de desempeño, instrumento que puede utilizar la gerencia de forma amplia y dinámica, es un proceso real y lógico, según Cuesta(1999)“permite medir y juzgar las cualidades de los empleados por parte de una supervisión directa, cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad para el cumplimiento de metas” (p. 305).

Además de ello, se plantea que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, en el proceso se observa y evalúa las cualidades de una persona y su contribución a la empresa, este proceso es afanoso porque se incluye al evaluado su supervisor inmediato y colegas, realizando una evaluación de 360 grados. El sistema de evaluación de desempeño es sistemático y periódico, en donde se establece lo que se va a evaluar, de qué manera se lo va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, puede ser anual o semestral.

Para Chiavenato (2009) "no son malas las metodologías, instrumentos y formas de evaluación del desempeño, sino las inadecuadas actitudes que toman los evaluadores al momento de evaluar"(p. 306).

A través del sistema de evaluación se pueden localizar varios problemas o necesidades que tienen los empleados, para poder crear un plan correctivo para eliminar o neutralizar los mismos. Los colaboradores estarán conscientes que los resultados de la evaluación son para el beneficio de los mismos, identificando a quienes requieran de mayor atención.

La evaluación permitirá obtener un parámetro acerca de las necesidades del personal y satisfacción laboral, las mismas que se hará énfasis para la actualización de los procedimientos administrativos y la actualización técnica del personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores, para ello es necesario evaluarlos para enfocar el plan de acción a la eliminación de sus debilidades y desarrollar sus potencialidades (Byars & Rue, 1997).

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

El Hotel de las Flores no ha especificado un procedimiento para evaluar el desempeño de los empleados, por lo que no se mide el rendimiento de los mismos y el cumplimiento de objetivos, así como las principales deficiencias y dificultades que se presentan en la ejecución de actividades.

Al no contar con una adecuada evaluación en el desempeño laboral, existe el riesgo de desconocer el aporte de cada empleado en la consecución de metas y objetivos planteados en la organización, por ende no se conoce el o los posibles fallos operacionales que puedan ocasionarse en cada área de trabajo, provocados por la organización o su entorno. El diseño de los cargos solo contempla las funciones, no contiene competencias. Todo esto trae consigo que la dirección de la empresa no conozca lo que debe mejorar para el mantenimiento de sus colaboradores.

1.2.2. Preguntas Básicas.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema surge de la necesidad de conocer los niveles de productividad y competitividad, los cuales son indicadores fundamentales en una empresa. Además de no contar con un adecuado sistema de planificación a nivel operativo, lo que provoca que las falencias no puedan ser detectadas y corregidas a tiempo.

¿Por qué se origina?

Debido al desconocimiento sobre la adecuada implementación de un proceso de planificación, mismo que deba contener procesos de evaluación, ejecución, control y retroalimentación.

¿Qué lo origina?

La desorganización que mantiene la empresa actualmente, a causa del desconocimiento de procedimientos y técnicas de administración empresarial.

¿Cuándo se origina?

Debido al cambio de administración, el problema se origina desde el nuevo período de administración desde hace 2 años.

¿Dónde se origina?

En los departamentos operacionales de la empresa.

¿Dónde se detecta?

En la evaluación de satisfacción del cliente, en donde se realiza una evaluación desde la perspectiva del cliente acerca de la atención de los colaboradores de la empresa.

1.3. Justificación

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa que se lo utiliza para la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es útil para determinar la existencia de problemas correlaciones

la integración de un empleado/a en la organización. Además Identifica fortalezas, posibilidades, capacidades de los mismos (Chiavenato, 2009).

Según Cuesta (1999) “mediante la apropiada evaluación del personal se puede valorar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados”

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores, de la ciudad Ambato

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los referentes teóricos y metodológicos sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral a ejecutar.
- Validar el sistema de evaluación del desempeño diseñado a partir del criterio de expertos.
- Diagnosticar deficiencias en el desempeño laboral del trabajador en el Hotel de las Flores

- Estructurar los perfiles por competencias de los cargos en el Hotel de las Flores.

1.5. Pregunta de estudio, meta y/o hipótesis de trabajo

Meta: Disponer de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores

1.6. Variables

No aplica

1.7. Delimitación Funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Contar con el perfil de competencias por cargos, lo que permitirá a la empresa proyectar la formación y compensación de su personal de forma más adecuada, además de poder evaluar los niveles de desempeño colectivos (áreas) e individuales (colaboradores).

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Debido a que se planifica la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño laboral, no podrá obtener resultados sobre rentabilidad o cualquier indicador financiero – económico, solamente de índole operativo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de gestión de talento humano

En base a los estudios realizados por Chiavenato (2009)“la Gestión de Talento Humano en las organizaciones se basa en la administración de personas por que son el pilar fundamental de ellas, porque dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones”(p. 356).

Las personas son el capital más importante que tiene una empresa, se los considera el pilar fundamental; aportan con sus habilidades físicas e intelectuales que dan lugar al denominado talento, enfocándose al desarrollo de los objetivos que la empresa se ha planteado.

Los colaboradores en la empresa son productores, es por esto que se debe escoger personas que se encuentren alineadas a los objetivos de misma. Si ésta no cuenta con gente que aporte al desarrollo, se ha tenido como consecuencia evaluar varias veces los cargos, modificando, aumentando,

suprimiendo, desarrollando o creándolos, sin saber que el error es la mala gestión del talento de las personas.

Las organizaciones actualmente valoran al personal por sus actitudes y aptitudes; el contar con personal activo y proactivo es un pilar fundamental, más aún si los colaboradores están conscientes cuales son los objetivos que la empresa quiere cumplir. Para tener una buena administración del personal, se debe gestionar a través de un encargado o de un departamento el desarrollar los subsistemas de talento humano.

2.2. Subsistema de Talento Humanos

2.2.1. Reclutamiento de personal.

El reclutamiento es el primer paso que se da, en la gestión de talento humano para tener gente eficaz y eficiente en la empresa, aquí el departamento o la persona encargada debe analizar bien que es lo que se necesita, es fundamental para el éxito en los subsistemas de talento humano.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea

eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2009).

Dentro del Proceso de selección de personal, esta etapa es la más importante, puesto que se analiza el perfil del puesto, las competencias que debería tener la persona, las evaluaciones para aplicar y la elección de los candidatos más idóneos, es por esto en que en esta etapa comienza el proceso de planificación.

2.2.2. Selección de personal

Parafraseando a Chiavenato, habla de la selección al candidato más idóneo, que se acople a la filosofía y sea la pieza clave para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, la persona que reúna actitudes y aptitudes necesarias para desenvolverse en el cargo.

El aporte de Chiavenato para este proceso de selección es muy interesante y práctico, puesto que optimiza el tiempo y los recursos materiales para las empresas, debido a que la empresa gana más planificando un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

2.2.3. Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios es la parte motivacional para los colaboradores porque es la recompensa del desempeño, se puede decir que se le va un valor al trabajo realizado.

La organización debe incentivar y/o recompensar al personal que trabaja en la organización para tener un mejor desempeño, a esto se lo denomina remuneración, las personas no solo buscan crecer profesionalmente si no satisfacer las necesidades es por eso que buscan trabajo, para mejorar en todo el sentido de la palabra (Chiavenato, 2009).

2.2.4. Capacitación y desarrollo del personal

Según Flippo (1978) “la capacitación aumenta el conocimiento y el desempeño de un colaborador aportando al crecimiento de la empresa. El profesional, muchas veces tiene el conocimiento básico para desempeñarse en su cargo, especializarse en la rama que se desempeña abre las puertas a un mejoramiento en procesos”(p. 58).

La capacitación se lo considera como un proceso educativo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias

en función de objetivos definidos para el cargo que van a desempeñar en una empresa o su vida profesional. La capacitación se profundiza en la transferencia de conocimientos específicos relativos al trabajo en todos los aspectos.

2.2.5. Desarrollo organizacional

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales.

Aquí valoramos a las personas como un recurso indispensable dentro de la empresa, en este proceso nos enfocamos a que la persona una las metas personales con las metas organizacionales, que da como resultado una satisfacción laboral, por ejemplo crear un plan de carrera de acuerdo al puesto en donde se desempeña para lograr que la persona desarrollo más sus habilidades y llegue a subir de cargo, analizando desde su desempeño hasta las competencias que tiene y adquirió, la empresa la da las facilidades para que la persona pueda lograrlo (Chiavenato, 2009).

2.2.6. Análisis de cargos

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de cargos) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección sea el adecuado (Chiavenato, 2009).

El análisis de cargos se lo realiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir se estudia y verifica los requisitos, responsabilidades y condiciones, que el cargo exige para su desempeño. Es la revisión comparativa de las exigencias que se imponen para las funciones, es decir que debemos complementar con requisitos: intelectuales y físicos, que debe tener el empleado para que desempeñe el cargo con responsabilidad y las condiciones correctas para que se pueda adaptar, cumpliendo a cabalidad las funciones, el análisis de cargos se concentra en cuatro puntos importantes que se aplican para todos los cargos dentro de una empresa.

En base a los estudios de Chiavenato, se detallan los siguientes puntos:

a) Exigencias intelectuales

Para desempeñar el cargo es necesario un grado de conocimiento es por eso que es necesario este requisito para complementar con las tareas que va a realizar el ocupante, es el punto más inevitable dentro del cargo; los factores de análisis son los siguientes:

- Escolaridad
- Experiencia
- Adaptabilidad
- Iniciativa
- Competencias

b) Exigencias físicas

Dentro de ésta se mide la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual, que se necesita para desempeñar el cargo y la fatiga que este produce, se considera también la naturaleza física del ocupante para desenvolverse:

- Esfuerzo físico
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Compleción física

c) Responsabilidades que se adquiere en el cargo

Este requisito nos habla sobre el compromiso que tiene el ocupante del cargo en relación con la supervisión directa, la relaciones con sus subordinados, el material, herramientas o equipos que utiliza , el patrimonio de la empresa, el dinero los títulos o documentos, la confidencialidad de la información de la empresa todo eso aparte de las responsabilidades normales de su cargo.

- Supervisión de personal
- Equipo, material o herramientas
- Archivo y documentación
- Relaciones interpersonales
- Confidencialidad

d) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo se refieren a la adaptabilidad del ocupante para desempeñarse en su cargo como condiciones del ambiente y sus alrededores, la compatibilidad al equipo de trabajo, se analiza los siguientes puntos:

- Clima laboral
- Salud y Seguridad ocupacional

Cada uno de los puntos indicados se divide en factores de análisis que pueden variar de acuerdo a la naturaleza de los cargos, también cambiara su amplitud de variación y sus características de comportamiento (Chiavenato, 2009).

2.2.7. Descripción de cargos

Es un proceso en donde se enumera las responsabilidades o tareas del cargo, es decir, identificar el contenido de aspectos intrínsecos como se detalla a continuación:

El significado de tarea para el cargo tiene relación con las actividades que se los atribuye a cargos simples y repetitivos en cambio las obligaciones están relacionados a cargos asalariados o empleados fijos en la empresa, con el conjunto de tareas u obligaciones dan como resultado las funciones del cargo.

Son ejercidas de manera sistemática o reiterativa por el ocupante, para que el conjunto de obligaciones constituya una función debe ser reiterativa en el desempeño.

Finalmente tenemos conformado el cargo con una posición definida en la estructura original, con todas las actividades detalladas que desempeña una persona dentro del organigrama de la empresa, además con obligaciones y responsabilidades que es lo que lo hace diferentes a los demás cargos, además de la posición, el departamento al que pertenece, la jerarquía, sus subordinados y su subordinación, estableciendo cuatro vinculaciones o condiciones para la posición del cargo.

El posicionamiento del cargo en el organigrama significa indicar cuál es su nivel jerárquico dentro de la empresa y por último el ocupante es la persona designada para desempeñarse en el cargo y que cumpla con los requisitos

El diseño del cargo son las especificaciones del contenido de los métodos de trabajo, clima laboral, relación con los demás puestos con objeto de satisfacer los recursos tecnológicos, organizaciones y sociales, así como los requisitos personales del ocupante es decir, que el diseño del cargo es la forma en que los administradores protegen los cargos individuales y los combinan para formar unidades departamento u organizaciones (Chiavenato, 2009).

Hay cuatro condiciones que Chiavenato nos hace referencia para que el diseño de un cargo este determinado en su totalidad.

1. Las funciones establecidas para el ocupante del cargo bajo su responsabilidad.
2. Como debe el ocupante desempeñar las funciones que se establecieron para su cargo.
3. A quien le debe reportar el ocupante del cargo (responsabilidades con la jefatura).
4. A quien debe supervisar o quien le reporta (relación con sus subordinados).

2.3. Perfil de cargo

El perfil de cargo se caracteriza por dos esquemas como son: la descripción y especificaciones de cargos. La descripción de cargos tiene relación con las obligaciones, tareas y responsabilidades. Las especificaciones de cargos son las características que la persona debe tener para cubrir el cargo. El perfil de cargo se crea con el fin de administrar las funciones que tiene en una empresa y así optimizar las actividades (Chiavenato, 2009)

La persona que ocupe el cargo debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones antes mencionadas, la descripción del

cargo se refiere a detallar de manera impersonal su cargo y las especificaciones va relacionado a la percepción que tiene las organizaciones respecto a características deseables en la persona para el desempeño en la organización.

2.3.1. Estructura del perfil cargo

Para conocer el contenido de perfil de cargo hay que describirlo, así como también es bueno responder a las interrogantes: ¿Cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué lo hace? Es tener por escrito todo lo esencial de aspectos significativos.

2.3.2. Importancia de los perfiles de cargos

La creación del diseño de cargos o perfiles por cargos es importantes dentro de la empresa u organización porque es la base de varios subsistemas de talento humano que tienen por objetivo:

- Es el esquema para presentar ante los medios de comunicación.
- Con el perfil determinado se podrá aplicar las baterías adecuadas que son parte del proceso de selección
- Obtener la información necesaria para el contenido de las formaciones complementarias que debe tener el ocupante el cargo o para crear un plan de capacitación para el puesto.

- El perfil de cargo ayuda a equilibrar los salarios siempre basado en la escala salarial.
- Facilita calificar las funciones que tiene en el perfil de cargo dentro de la evaluación de desempeño y poder detectar los puntos a mejorar.
- Establecer las normas de seguridad y salud ocupacional que debe tener el cargo.

2.4. Evaluación de desempeño

2.4.1. Conceptos de evaluación de desempeño

Tenemos dos tipos de enfoque que la empresa debe administrar y son el enfoque endógeno (aspectos externos) y el enfoque exógeno (aspectos internos), dentro de este último mencionado se encuentra; el sistema de evaluación, es decir que es una técnica aplicada directamente a personas. La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus empleados, aportan al logro de los objetivos de su empresa (Chiavenato, 2009)

Además de ello, tomando la idea inicial de Chiavenato, se puede añadir que la evaluación al desempeño no es nueva, desde que las personas emplean a otras el trabajo siempre es evaluado ya que utilizan un sistema de notas informes de actividades. Éste método se implanto en los Estados Unidos en el

año de 1842 cuando realizaban informes anuales para evaluar el desempeño de los trabajadores, sin embargo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación empezaron a proliferar en las organizaciones.

El sistema de evaluación a partir del siglo XX empezó a tomar forma ya que por medio de esto se podía tener al trabajador como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se considera que se es motivado con incentivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo las organizaciones llegaron a resolver problemas relacionados con la primera variable (la maquinaria) pero no se pudo obtener resultados con la segunda variable que es el Hombre.

Se puede decir que la evaluación de desempeño se basa en valoraciones dirigidas a personal para un cargo o labor a efectuar, el comportamiento de la persona es variable ya que es independiente, también depende de innumerables factores que influyen en el esfuerzo individual, dependiendo de las habilidades, capacidades de la persona y su punto de percepción del papel que desempeñara.

2.4.2. Objetivo de la evaluación de desempeño

Según Leboyer (2003) “el objetivo principal de la evaluación de resultados es corregir las brechas encontradas en el desempeño, también de los resultados

obtenidos se puede crear un plan de formación de un colaborador, además la retroalimentación crea en el empleado unas metas profesionales”(p. 24)

En la evaluación de desempeño se aprecia el desenvolvimiento de cada colaborador en su cargo de trabajo, toda evaluación es un proceso para ver las cualidades y excelencias de una persona. La evaluación de las personas que se desempeñan en papeles dentro de una organización se los aplica con varios procedimientos que toman distintos nombres como: evaluación de empleados, evaluación de méritos, informe de avance, etc.

Las organizaciones siempre deben evaluar a sus empleados informal o formalmente, la evaluación de desempeño representa una técnica imprescindible dentro de una actividad administrativa, es un medio que nos permite detectar problemas en el personal y en la integración de los empleados a los cargos que estos pudieren ocupar, así como desaprovechamiento o discordancia de los empleados que tienen más potencial que el exigido por el cargo, esto depende del tipo de problema identificado, con esto la evaluación de desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

2.4.3. Importancia de la evaluación de desempeño

No es un hecho nuevo, siempre existió la práctica natural de evaluar todo lo que tenemos a nuestro alrededor la Primera evaluación no fue directamente al personal sino que General Motors la hizo para mejorar el funcionamiento de un motor y es después de la segunda guerra mundial en donde se pone en marcha la primera evaluación de desempeño al personal para una mejora dentro de la empresa, midiendo así las cualidades y el grado de contribución de los mismos hacia los resultados esperados (Daniels, 1993)

En la actualidad es importante la evaluación de desempeño porque se busca mejorar horizontes y se lo enfoca como un programa de retro información sobre el desempeño de una persona o un equipo de trabajo, con el fin de crear un clima de dialogo laboral que permitirá elevar la productividad, así como el de ser un ingrediente decisivo de la carrera profesional individual y de desarrollo de la propia organización (Chiavenato, 2009)

Un programa de evaluación de desempeño es beneficio y vital, porque ayuda a definir varios puntos importantes concernientes a ascensos, transferencias, planes salariales si es la forma de manejarse de la empresa, clima laboral, hasta llegar a desempeñarse efectivamente en cualquier cargo de trabajo.

2.4.4. Proceso y fases para diseñar el programa de evaluación

Es importante considerar que el proceso de diseño debe ser correctamente planificado, lo que implica que se deben mantener objetivos medibles y claros, teniendo en cuenta que estén acorde a la misión y visión planteadas de la empresa, además de ser flexible a cambios para poder ser aceptada y acoplada por la gerencia y colaboradores.

En base a los estudios realizado por Alles (2006), se detallan las fases del programa de evaluación que son:

1. Formulación de objetivos mediante consenso.

Es el primer paso de la nueva administración por objetivos, los cuales son formulados por su gerente y el evaluado, mediante una negociación entre ambos para poder llegar a un consenso.

Estos objetivos deben ser establecidos mediante un consenso cuando se alcance un objetivo para obtener un beneficio, el evaluado sin duda deber recibir una parte directa del mismo como un premio o en forma de remuneración variable. El incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.

2. Compromiso personal

En algunos casos se presenta en especie de contrato formal o psicológico en el que se representa el acuerdo pactado. El evaluado siempre deberá aceptar los objetivos planteados en dicho contrato estipulado.

3. Acuerdo y negociación con el gerente

Respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar objetivos, una vez determinados los objetivos en dicho contrato el siguiente paso será poder cumplirlos eficazmente.

Los recursos pueden ser materiales (como maquinarias y equipamiento), humano (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones como capacitaciones y el desarrollo profesional del evaluado para alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño:

Se trata del comportamiento y desenvolvimiento del evaluado encaminado a alcanzar los objetivos formulados por el nivel estratégico de la empresa. La determinación de buenos niveles de desempeño, determinarán el nivel y porcentaje de cumplimiento de metas

5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos propuestos.

Se trata de los costos y beneficios del proceso, puesto que en este punto se podrá verificar la aceptación y acoplamiento del proceso en marcha. La medición de resultados debe ser confiable al mismo tiempo que proporcionen una idea clara y objetiva de cómo se encuentra el esfuerzo realizado.

6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

Es necesario poder contar con una metodología de retrospección, puesto que en base a ello se puede generar cambios o reformas al sistema ya planteado. Este mecanismo de control permitirá al nivel estratégico (administración), mantenerse en constante aprendizaje sobre los métodos y procesos a utilizarse. Además de ello, el plantear evaluaciones continuas y conjuntas permitirá catapultar a la organización al desarrollo.

El diseñar un programa de evaluación dependerá de la organización y estructura de la empresa y de las condiciones en las que se desenvuelva, además de la finalidad que tenga en un determinado sector. El elaborar un programa de evaluación no debe tomarse como una plantilla general que se utilice en cada organización, sino que, se debe tener en cuenta su situación interna y externa.

Así también existen varios métodos para poder evaluar a los colaboradores, entes indispensables dentro del proceso ya que en referencia a la información que se obtenga de éstos, se podrán tomar decisiones a corto y largo plazo.

2.4.5. Tipo de Evaluación de Desempeño

En palabras de Henderson (2012) “La evaluación 360° consiste que como el supervisor de recursos humanos, se entreviste al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo”(p. 60). Este tipo de evaluación nos permite que el evaluador obtenga el perfil completo del empleado, también valora el desempeño en el trabajo y establece las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador.

Según Alles (2009) “no todas las empresas están listas para llevar a cabo una evaluación de desempeño de 360°, en especial si una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño, por lo que se debe comenzar realizando una inserción gradual de metodologías”(p. 22).

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los

elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos Strauss (2000)

Actualmente las organizaciones adoptan un nuevo esquema pero recurren a la vieja escuela lo cual dificulta el desempeño de la evaluación, ahora la nueva metodología se orienta en establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas, de tal manera que el trabajador conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él.

2.4.6. Escalas de calificación

La técnica a continuación se maneja en la mayoría de las evaluaciones de desempeño por su sencillez, la escala presentada valora dos características: la primera está relacionada con el trabajo y la segunda se relaciona con las características personales, como resultado se obtiene el comportamiento de los empleados frente al cargo que desempeña.

Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	
Departamento:	
Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:	
5 Sobresaliente	Supera continuamente las expectativas para este factor.
4 Por arriba de las expectativas	Satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera
3 Satisface las expectativas,	Satisface continuamente las expectativas
2 Por debajo de las expectativas,	Ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas
1 Necesita mejorar	Continuamente deja de satisfacer las expectativas.

Tabla 1.1. Método de Evaluación de escalas de calificación.

Fuente: (Wayne & Mondy, 2010).

Elaborado por: (Fuentes G, 2015).

2.4.7. La comisión de evaluación.

El departamento de talento humano debe contar con un responsable para la evaluación del desempeño del trabajo, para que pueda crear una plan de acción correctivo acerca de casos que se presenten al finalizar el proceso de evaluación, debe estudiarlos, evaluarlos y contribuir para corregir las brechas.

La evaluación es responsabilidad de una comisión designada en algunas organizaciones para realizar un análisis colectivo, incluye a personas de

diversas áreas o departamentos ya que está formada por miembros permanentes y transitorios.

Los miembros permanentes como el presidente o representantes de la organización, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño son participes en todas las evaluaciones y su papel consiste en el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior, a pesar de su evidente distribución de fuerzas. Las organizaciones surgen para beneficiar los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

2.4.8. Fases de la Evaluación de desempeño

Las fases de Evaluación de desempeño en base a la investigación de Chiavenato(2009) son:

2.4.8.1. Primera fase: Planear la evaluación.

En esta fase de planeación, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

El tiempo previsto para este acuerdo son los quince días siguientes a una evaluación definitiva (ordinaria o extraordinaria) o cuando los planes institucionales sufran modificaciones significativas. Todo cuanto contribuya de manera significativa al logro de las metas institucionales debe ser contemplado en este proceso. Son tres las actividades a realizar, así:

1. Definir compromisos (competencias y funciones) para el período a evaluar.

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado, criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados.

Los criterios de desempeño son el conjunto de atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño.

Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo. Estas evidencias son de dos tipos:

- a. Evidencias de producto, son los resultados esperados (el "qué") del trabajo del empleado, con sus características de calidad tal como se han convenido al fijar las contribuciones y metas individuales.

b. Evidencias de desempeño o comportamiento del empleado, se define en términos de actitudes, valores o manifestaciones tales como oportunidad, presteza, diligencia, amabilidad, transparencia. Ejemplo: Cumplir el compromiso adquirido el día y a la hora convenidos.

2. Asignar peso relativo a meta y logro individual.

El valor total (100%) de la evaluación del desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las metas individuales y las competencias comportamentales, el peso asignado a las contribuciones, metas individuales y a las competencias comportamentales se distribuye, a su vez, entre las unidades de competencia que las integren.

El peso asignado a cada unidad se distribuye entre sus elementos de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la entidad.

2.4.8.2. Segunda fase: ejecutar el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño laboral de los empleados es un proceso que se desarrolla durante el período a evaluar, mientras el empleado ejerce las funciones de su empleo, a partir del momento en que se concretan las compromisos y hasta el día en que se comuniquen o se notifiquen los resultados.

El seguimiento consiste en el acompañamiento y orientación constante que se debe ofrecer al empleado para su desempeño normal, buscando siempre el logro de resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados, las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas, según el caso.

El control regular del trabajo lo ejerce cada empleado en relación con el avance hacia el cumplimiento de sus metas individuales, la coordinación e integración de los esfuerzos y resultados individuales dentro del equipo de trabajo le corresponde al jefe inmediato y se realiza en función del cumplimiento de las metas institucionales.

La cadena de valor señala que las realizaciones del empleado contribuyen al cumplimiento del propósito de su empleo; el cumplimiento de los propósitos individuales lleva al cumplimiento del propósito de las diferentes áreas de la organización y éstas, finalmente, con sus resultados consolidan el cumplimiento del gran propósito institucional que debe apuntar necesariamente a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la comunidad y al cumplimiento de los fines del Estado.

En ningún caso el seguimiento o la revisión periódica del avance de resultados tiene el sentido o las implicaciones de una evaluación parcial y, menos aún, definitiva.

2.4.8.3. Tercera fase: Verificar el cumplimiento de los compromisos.

La fase de verificación del cumplimiento de compromisos se realiza al finalizar cada período de evaluación extraordinaria y al finalizar el período de prueba.

Esta fase comprende; comparar los logros obtenidos contra compromisos adquiridos en relación con: Las contribuciones, metas y las competencias comportamentales. Al comparar los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos se debe tener en cuenta que estos últimos han sido fijados en función del cumplimiento de las metas institucionales de responsabilidad del área dentro de la cual se desempeña el empleado.

Verificar el cumplimiento de las contribuciones y metas individuales es constatar que el empleado ha logrado los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de calidad especificadas y dentro de las circunstancias de su realización.

2.4.8.4. Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Esta fase comprende que la empresa defina en su sistema de evaluación, el rango correspondiente, dentro de la escala de valoración que adopte, los valores mínimos y máximos para cada uno de los rangos y calificación respectiva.

De acuerdo con éste, el desempeño laboral indica al evaluado si obtiene:

SOBRESALIENTE: Supera los compromisos adquiridos.

SATISFACTORIO: Cumple plenamente los compromisos.

NO SATISFACTORIO: No cumple con lo previsto en los compromisos.

El mejoramiento continuo implica: Identificar en qué aspectos se debe mejorar, teniendo en cuenta la prioridad o la importancia de los compromisos adquiridos al comienzo del período objeto de evaluación y en la primera fase del proceso.

2.4.9. Diseño de Modelo de evaluación de desempeño

El método seleccionado para el Hotel de las Flores es el Método de escalas de calificación, siendo éste el modelo sencillo de evaluación de desempeño, permite hacer una comparación entre aspectos como como la calidad y cantidad del trabajo entre empleados, pero por sobre todo las características del personal para entender sus insuficiencias a nivel profesional.

La calificación para este método va determinada de acuerdo al cumplimiento de actividades, el evaluador al calificar mediante escalas se obtiene un total y después promedian los puntos, se debe argumentar la calificación.

(Wayne & Noe, 2005).

5: Sobresaliente: Prevalece las expectativas en las actividades.

4: Muy Bueno: Satisface continuamente las actividades

3: Bueno: Cumple sus actividades a tiempo.

2: Regular: Por debajo del resultado esperado, actividades medianamente cumplidas

1: Malo: Resultado inesperado, no cumple con la actividad

2.4.10. Indicadores de evaluación del desempeño

Lo que en un principio puede parecer un notable trabajo interdisciplinario, en la práctica ha significado que a menudo se usen distintos conceptos con similar o idéntico vocabulario. La evaluación del desempeño ha reclutado expertos de distintas disciplinas, los cuales han desarrollado esta área con enfoques marcados por su formación inicial que tradicionalmente se ha centrado en la evaluación de proyectos, quienes típicamente tienen una formación en ciencias sociales, quienes enfatizan en el cumplimiento de estándares y normas. Esta

situación ha generado confusión y gran discusión en torno a los significados precisos de cada término (Mackay, 1998).

2.4.11. Qué es un indicador de evaluación del desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido

La evaluación del desempeño busca responder interrogantes claves sobre si se han cumplido los objetivos, además se busca evaluar el nivel de objetividad con el que se ha llevado a cabo el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000).

Según lo anterior mencionado, el sistema de indicadores en las empresas se ha enfatizado en el vínculo entre desempeño y evaluación, estableciendo la meta de tomar decisiones adecuadas para mejorar la gestión.

2.4.12. Indicadores de desempeño

Los principales indicadores a utilizarse para medir la eficacia organizacional son:

1. Productividad: Es el indicador que se evalúa por medios porcentuales o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es relacionado con todo el ciclo en corto plazo. Resalta los elementos entre entrada proceso y salida.
2. Satisfacción del Cliente: Se mide las actitudes, quejas, reclamos, rotación de personal, así como también la variación y críticas de los huéspedes.
3. Investigación y Desarrollo: tiene relación con el aumento de riqueza en la organización como activos tangibles (infraestructura, maquinaria) o intangibles (cognoscitivos, procedimientos)

2.4.13. Estándares de desempeño

Existen parámetros que permiten mediciones más objetivas, las ED son sistemas que tienen calificación de cada labor, deben ser de uso fácil, confiable, aclarando los elementos, también tiene elementos subjetivos que llevan a algunas distorsiones en las calificaciones, ocurren con mayor frecuencia al no lograr ser imparcial y en donde afectan varios factores entre estos son: prejuicios personales, estereotipos etc., para evitar esto se aconseja tener un

registro cuidadoso de todas las actividades del empleado y a esto se sume la observación previa de actividades.

2.5. Reseña Historica del Hotel de las Flores.

2.5.1. Misión:

Nuestra misión como Hotel de las Flores es brindar a nuestros clientes es del mejor de los servicios con calidad y valor, porque son nuestra prioridad, garantizando las más altas expectativas y hacerlo en un ambiente de comodidad, tranquilidad y seguridad para que lo único a lo que venga a nuestro hotel sea descansar en nuestras excelentes habitaciones.

2.5.2. Visión

Nuestro visión como Hotel de las Flores es llegar a ser líder en atención al cliente, contando con los mejores servicios personalizados siendo capaces de satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes para llegar a obtener la satisfacción de los mismos, incrementando así la demanda de nuestros servicios a nivel hotelero.

2.5.3. Valores

Nuestros valores como Hotel de las Flores son exigencias diarias tales como: Orden, Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Honradez, y Amor al trabajo, lo

cual nos forma como un hotel de calidad dispuesta a servir a nuestros huéspedes.

2.6. Organigrama Estructural

El gráfico de la estructura organizacional es importante para tener conocimiento a quien se evaluara así como quien lo realizará.

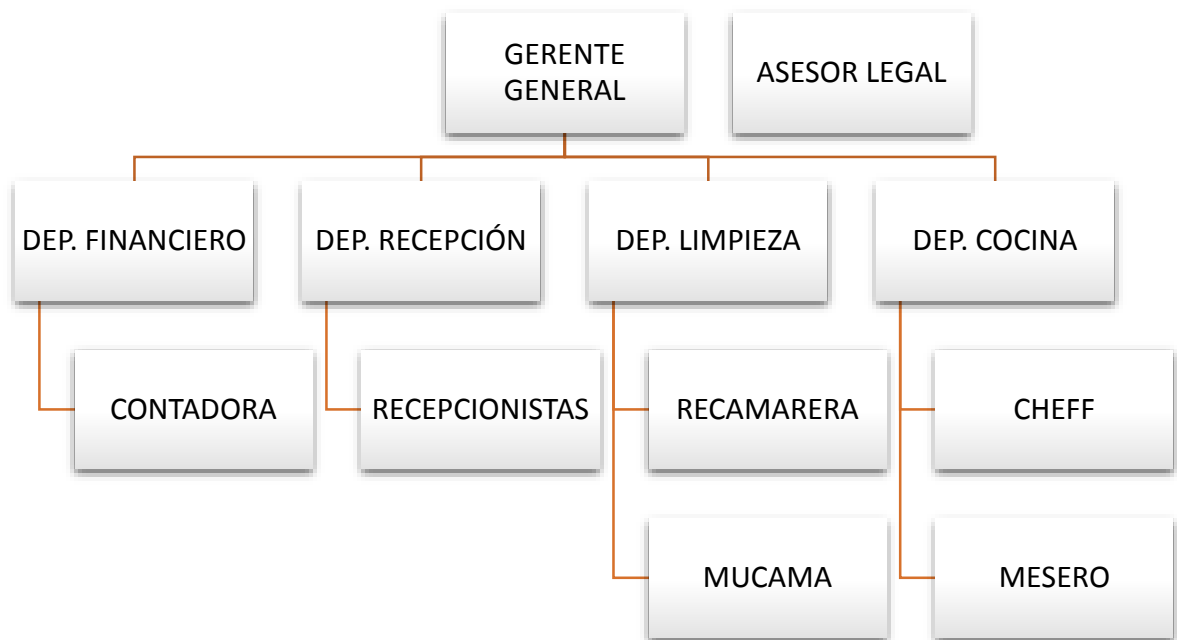


Gráfico 2.1. Organigrama estructural "Hotel de las Flores".
Elaboración: (Fuentes G, 2015)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la Investigación

En el presente trabajo se utilizará principalmente la investigación censal - descriptiva, ya que como lo dicen Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (1991, pág. 71), “Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir”.

De igual manera, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (1991, pág. 70), señalan que: “la investigación exploratoria consiste en examinar un tema que no ha sido abordado anteriormente, y de ser el caso, se han realizado en diferentes contextos”, por lo cual una investigación de este tipo es necesaria para aumentar el grado de familiaridad con el problema a tratarse.

El enfoque es cuantitativo por qué se realizará medición numérica y se empleara en el procesamiento de la información la estadística descriptiva; y cualitativo por qué, se recogerá datos sobre la realidad subjetiva de los trabajadores.

El trabajo de investigación a desarrollarse será de una investigación de campo, ya que como lo señala Martínez (2006) “Es el único indicado cuando el investigador no sólo quiere conocer una determinada realidad o un problema

específico de un grupo, sino que desea también resolverlo”(p. 32). Por lo tanto, lo que es poder obtener evidencia y contraste con las encuestas y entrevistas que se llevarán a cabo en las empresas del sector.

Se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, es decir en el entorno del Hotel de las Flores para su análisis. Además, el presente trabajo se centrará en un enfoque crítico propositivo ya que compartiendo el pensamiento de Melero (2011)“el ser humano se plantea la necesidad de conocer y mejorar el entorno en el que se desarrolla, tratando de dar soluciones que alteran la cotidianidad” (p. 68).

Según expresa la Universidad de la Salle (2009) “El paradigma crítico induce a la crítica reflexiva en los diferentes procesos de conocimiento como construcción social y de igual forma, este paradigma también induce a la crítica teniendo en cuenta la transformación de la realidad pero basándose en la práctica y el sentido”(p. 98).

3.1.1 Métodos de la investigación.

El método utilizado para la investigación es el deductivo inductivo, porque para el plan de disertación se va a iniciar con datos generales aceptados y validados, obtenidos de varios autores, en donde se puede deducir varias suposiciones, esta deducción desempeña un papel muy importante, ya que gracias a la misma, se aplicará los principios descubiertos a casos particulares.

Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas, el fundamento de la inducción es la experiencia, es aplicada para estudiar en conjunto los objetos, se aplica este método porque se tiene contacto directo con las cosas reales y a la vez participa de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir

3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de Información

En la investigación se utilizara para la recolección de datos: la observación a de los empleados en un día de trabajo, esto se hará en conjunto con el administrador, además de una entrevista específica para verificar lo observado, la entrevista es de formato propio, para detectar las deficiencias que tiene las personas.

De igual manera, en base a estudios similares recopilados de la Universidad Experimental Libertador (2006)“Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”.

3.1.3. Población y Muestra

Dentro de la investigación se trabajará con 7 personas que son el total de personal trabajando en la actualidad en el Hotel de las Flores las mismas que se encuentran distribuidas entre los siguientes cargos como: gerente, jefe de ventas, recepcionista, cocinero, mesero y recamarera

3.1.4. Procedimiento Metodológico.

- Elaborar los referentes teóricos y metodológicos sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral.
- Elaborar una entrevista con preguntas objetivas que detecten las deficiencias que tiene el hotel para el perfil de cargo y también para crear el sistema de evaluación, la entrevista fue validada por el director de esta tesis

- Especificar deficiencias del desempeño laboral en los trabajadores del Hotel De Las Flores.
- Elabora los perfiles por competencias de los cargos en el Hotel de las Flores, se aumenta competencias y se mejora las funciones
- La observación se llevó a cabo en un día entero en el Hotel de las flores y se recolecto mediante un chek lista de actividades que tiene cada cargo y se superviso las actividades cumplidas que fueron registrados en este chek list.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para el Hotel de las Flores según los resultados obtenidos de la entrevista y observación.
- Validar el sistema de evaluación del desempeño diseñado a partir del criterio de expertos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Diagnostico De La Entrevista al Administrador.

El Hotel de las flores lleva más de 10 años ofertando sus servicios, pero en los últimos dos años ha incrementado su nivel de clientes teniendo una demanda más alta. Con este antecedente, el administrador desea enfocarse en conservar y aumentar la clientela, para llegar a este objetivo existe la necesidad de dar prioridad al cliente interno, es decir, a sus satisfacer las necesidad de sus empleados. Como problemáticas principales dentro de la organización se encuentran: las cargas laborales de los empleados, el clima laboral, etc. Al final de la entrevista se pudo analizar que la empresa tenía algunas falencias, como el no contar con un buen perfil de cargos, evaluaciones de desempeño operativo y el seguimiento y cumplimiento de objetivos.

Para comenzar la investigación y tener más claro los objetivos a cumplir se hace un diagnóstico mediante un Análisis situacional FODA de la empresa, el cual se lo debe realizar en base a la observación y apoyo de sus colaboradores.



Gráfico 4.1. Matriz FODA: Hotel de las Flores.
Elaborado por: (Fuentes. G. 2015)

4.2. Perfil de Cargos

4.2.1. Perfil de Cargo: Administrador/ Gerente

PERFIL DEL CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Gerente y/o Administrador
Responsable de:	Todo el personal
Supervisor Inmediato:	Ninguno
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Ingeniero en Administración de empresa hoteleras y turísticas
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares en empresas del sector hotelero o gastronómico
Género:	Indistinta
Edad:	de 26 años en adelante
3.-DESCRIPCION DEL CARGO	
Se encarga de la administración correcta de la organización , manejo correcto de los procedimientos y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos	
3.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proactivo • Dinámico • Analítico • Escucha Activa 	
3.- FUNCIONES	
1. Coordinar las actividades a realizar con los empleados.	
2. Responsable de estrategias para la mejora de procesos en la organización.	
3. Administración de recursos materiales y humanos.	
4. Manejo y control de registros	
5. Control de las actividades de todas las áreas a su cargo	
6. Manejo de Procesos en Talento Humano (selección, remuneración, capacitación y administración de salarios)	

Tabla 4.1. Perfil de Cargo: Administrador/ Gerente Hotel de las Flores.

Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)

4.2.2. Perfil de Cargo: Recepcionista

PERFIL DE CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Recepcionista
Responsable de:	Ninguno
Supervisor Inmediato:	Administrador
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Bachillerato en Contabilidad o técnico
Experiencia:	Se considera un promedio de 6 meses.
Género:	Indistinta
Edad:	de 18 años en adelante
3.-PROPOSITO DEL CARGO	
<p>Proporcionar apoyo en el proceso administrativo para el adecuado control y seguimiento de expedientes de estas áreas, facilitando la atención e información a los clientes. Recibir todas las llamadas que entren a la Empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, así como realizar llamadas de larga distancia para quien lo solicite.</p>	
3.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Asertividad • Orientación al logro • Trabajo bajo presión • Manejo del Tiempo • Autocontrol 	
4.- FUNCIONES	
1. Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del cargo.	
2. Contestar amablemente el teléfono	
3. Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.	
4. Tomar recados y transferirlos al interesado.	
5. Realizar las llamadas de quien lo solicite.	
6. Recibir correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.	
7. Integra los expedientes, verificando que la documentación este completa	
8. Emitir las facturas en el tiempo correspondiente a los clientes	

Tabla 4.2. Perfil de Cargo: Recepcionista Hotel de las Flores.
 Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

4.2.3. Perfil de Cargo Chef

PERFIL DEL CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Chef
Área a la que pertenece:	Cocina
Responsable de:	Ninguno
Supervisor Inmediato:	Gerente y/o Administrador
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Técnico profesional o certificado de cocina
Experiencia:	Mínimo 1 año en labores similares en hoteles, restaurantes de alto nivel
Género:	Indistinta
Edad:	De 20 años en adelante
3.,DESCRIPCION DEL CARGO	
Supervisar que todo marche bien en la cocina y preparar los diferentes platillos que oferta el Hotel siempre cumpliendo con las normas y calidad de los alimentos	
4.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Trabajo bajo presión • Orientación al logro • Atención al detalle • Organización 	
4.- FUNCIONES	
1. Responsable directo de preparación de comida.	
2. Verificar que los alimentos estén en buen estado	
3. Mantiene el orden y la limpieza en su lugar de trabajo	
4. Preocuparse en la presentación del plato.	
5. Manejo de alimentos de la forma correcta y de acuerdo a las normas de calidad.	
6. Administra los equipos, materiales e ingredientes que se utilizan en su área	
7. Manejo de registros para el control de alimentos consumidos	

*Tabla 4.3 Perfil de Cargo: Chef Hotel de las Flores.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).*

4.2.4. Perfil de Cargo Mesero

PERFIL DE CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Mesero
Responsable de:	Ninguno
Supervisor Inmediato:	Administrador
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Bachillerato concluido
Experiencia:	Se considera un promedio de 6 meses en el área de restaurante/bar.
Género:	Indistinta
Edad:	de 18 años en adelante
3.-PROPOSITO DEL CARGO	
Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos	
3.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Atención al Detalle • Manejo del Tiempo • Productividad • Trabajo bajo presión 	
4.- FUNCIONES	
1.-Tomar la orden en el formato establecido.	
2. Difundir la carta entre los comensales.	
3. Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.	
4. Responder a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	
5. Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas.	
6. Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio.	
7. Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera.	
8. Retirar o supervisar el retiro de platos sucios	

*Tabla 4.4 Perfil de Cargo: Mesero Hotel de las Flores.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).*

4.2.5. Perfil de Cargo: Recamarera – Hotel de las Flores.

PERFIL DEL CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Mucama
Responsable de:	Ninguno
Supervisor Inmediato:	Administrador
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Bachillerato en Contabilidad o técnico
Experiencia:	Se considera un promedio de 6 meses.
Género:	Indistinta
Edad:	de 18 años en adelante
3. PROPOSITO DEL CARGO	
Realizar las labores de aseo, limpieza de las habitaciones del hotel, para brindar un buen servicio a los huéspedes, conforme a las normas y procedimientos vigentes	
4.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle • Trabajo bajo presión • Orientación al logro • Atención al cliente 	
5.- FUNCIONES	
1. Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas. Siguiendo la política del hotel	
2. Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación.	
3. Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de ganchos.	
4. Verificar el funcionamiento de luces y lámparas.	
5. Regar y verificar que las plantas de la habitación se encuentre en buen estado.	
6. Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente.	
7. Anotar en su reporte el estado de la habitación (vacío y limpio, ocupado, etc.)	
8. Revisar su carrito para renovarlo de lo necesario	
9. Enviar la ropa sucia a la lavandería	

Tabla 4.5 Perfil de Cargo: Recamarera - Hotel de las Flores.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

4.2.6. Perfil de Cargo: Auxiliar de Limpieza

PERFIL DE CARGO	
HOTEL DE LAS FLORES	
1. DATOS DEL CARGO	
Título del cargo:	Auxiliar de Limpieza
Responsable de:	Ninguno
Supervisor Inmediato:	Administrador
2. REQUISITOS	
Formación Educativa:	Bachillerato concluido
Experiencia:	Se considera un promedio de 6 meses.
Género:	Indistinta
Edad:	de 18 años en adelante
3.-PROPOSITO DEL CARGO	
Realizar las labores de aseo, limpieza del Hotel de forma general excepto habitaciones para brindar comodidad a los empleados en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios.	
4.-COMPETENCIAS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Tiempo • Trabajo bajo presión • Orientación al logro • Manejo de recursos materiales 	
5.- FUNCIONES	
1. Asear los cuartos y áreas asignadas, antes del ingreso de los huéspedes y vigilar que se mantengan aseadas.	
2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.	
3. Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.	
4. Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.	
5. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de los dormitorios.	
6. Prestar el servicio de cafetería a los huéspedes en sus cuartos y atender las reuniones que se organicen en el hotel.	
7. Administrar los utensilios y productos necesarios para la limpieza del hotel	
8. Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.	

Tabla 4.6. Perfil de Cargo: Mucama - Hotel de las Flores.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

4.3. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo

Los cuadros que se presentan a continuación fueron realizados mediante la observación operativa en el Hotel de las Flores, para que se puedan realizar los análisis se tomaron como referencia el perfil de cargo creado y se verificó el cumplimiento de funciones de cada empleado basándose en el número de actividades diarias, esto se lo multiplico por actividades realizadas a la semana y al mes para alcanzar el 100% que sería el cumplimiento total de las mismas para tener una medición al final de la observación, esto contribuyó para complementar la entrevista realizada con anterioridad y detectar las falencias que existen al no tener una herramienta de evaluación.

MUCAMA				
FUNCIÓN	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL
1. Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas. Siguiendo la política del hotel	4	20	140	57%
2. Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación.	3	15	140	32%
3. Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de ganchos.	2	10	140	14%
4. Verificar el funcionamiento de luces y lámparas.	5	25	140	89%
5. Regar y verificar que las plantas de la habitación se encuentre en buen estado.	3	15	140	32%
6. Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente.	4	20	140	57%
7. Anotar en su reporte el estado de la habitación (vacío y limpio, ocupado, etc.)	1	5	140	4%
8. Revisar su carrito para renovarlo de lo necesario	3	15	140	32%
9. Enviar la ropa sucia a la lavandería	2	10	140	14%

Tabla 4.7. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Mucama
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

Según la tabla 4.7 las funciones de la mucama son 9, actividades de las cuales el mayor porcentaje adquirido es el 57% y el menor es el 4% por lo tanto tiene un promedio del 45% del desempeño, la mucama cumple casi a cabalidad todas las funciones su cumplimiento de tareas.

MESERO				
FUNCIÓN	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL
1. Tomar la orden en el formato establecido.	4	35	140	100%
2. Promover la carta entre los comensales.	3	35	140	75%
3. Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.		35	140	0%
4. Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	7	35	140	175%
5. Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas.	6	35	140	150%
6. Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio.	5	35	140	125%
7. Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera.	4	35	140	100%
8. Retirar o supervisar el retiro de platos sucios	2	35	140	50%

*Tabla 4.8. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Mesero
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).*

Según la tabla 4.8 las funciones del mesero son 8, las actividades tienen un porcentaje de 175% y el menor porcentaje obtenido es de 75%, por lo que el cargo del mesero tiene un desempeño promedio del 80%, la puntuación perfecta en desempeño según los cuadros realizados, es decir que sus funciones y/o actividades son cumplidas sin ninguna novedad.

CHEF				
FUNCIÓN	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL
1. Responsable del trabajo directo de preparación de comida.	30	70	280	59%
2. Administrar la materia prima.	40	70	280	78%
3. Verificar que los alimentos estén en buen estado	51	70	280	100%
4. Ejecuta los trabajos sencillos y estará capacitado para finalizar determinadas tareas: <ul style="list-style-type: none"> • Poner a punto fogones y planchas. • Cuidar el orden, colocación y limpieza de los utensilios. • Despejar las mesas de trabajo de restos y herramientas. • Guardar géneros crudos o cocinados en sus respectivos lugares y recipientes. 	45	70	280	88%
5. Pone esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.	62	70	280	122%
6. Es responsable de la preparación y manejo de alimentos de la forma correcta	34	70	280	67%
7. Lleva el control de los equipos, materiales e ingredientes que se utilizan en el área	22	70	280	43%
8. Supervisa y coordina la preparación y cocimiento de los alimentos, de acuerdo a las normas de nutrición e higiene.	18	70	280	35%

Tabla 4.9. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Chef.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

Según la tabla 4.9 las funciones del chef son 8 de las cuales el mayor porcentaje adquirido es el 122% y el menor es el 35% por lo tanto tiene un desempeño promedio del 55% , el chef cocina al día casi 30 platos en un día con mucha demanda, en un día con poca demanda son 10 platos por lo que hay un equilibrio en sus tareas, la sobre carga laboral es temporal.

RECEPCIONISTA				
FUNCIÓN	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL
1. Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del cargo.	6	30	140	100%
2. Contestar amablemente el teléfono	4	20	140	57%
3. Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.	7	35	140	175%
4. Tomar recados y transferirlos al interesado.	6	35	140	150%
5. Realizar las llamadas de quien lo solicite.	2	35	140	50%
6. Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.	3	35	140	75%
7. Recibir, canalizar y enviar faxes que entren o salgan a la concesionaria por esta vía.	1	35	140	25%
8. Integra los expedientes para el trámite de contratos, verificando que la documentación este completa y con todas las firmas que procedan.	5	35	140	125%
9. Mecnografía contratos, boleta de pago inicial y cualquier otro documento necesario para la solicitud de aprobación.	6	35	140	150%

Tabla 4.10. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Recepcionista. Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

Según la tabla 4.10 las funciones de la recepcionista son 9 de las cuales el mayor porcentaje adquirido es el 175% y el menor es el 25% por lo tanto tiene un desempeño promedio del 70%, el cargo de recepcionista es el que mas debe manejar el tiempo debido a que tambien tiene algunas funciones en la parte administrativa lo que muestra es el cargo mas cansado en el Hotel.

AUXILIAR DE LIMPIEZA				
FUNCIÓN	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL
1. Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.	4	35	140	100%
2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.	7	35	140	175%
3. Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.	4	35	140	100%
4. Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.	5	35	140	125%
5. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.	2	35	140	50%
6. Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.	7	35	140	175%
7. Cumplir con las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, los Decretos, Ordenanzas, Acuerdos, Manual de Funciones, Reglamentos Internos.	2	35	140	50%
8. Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.	5	35	140	125%

Tabla 4.11. Cuadro de cumplimiento de funciones según el cargo: Auxiliar De Limpieza. Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

Según la tabla 4.11 las funciones del auxiliar de limpieza son 8 de las cuales el mayor porcentaje adquirido es el 175% y el menor es el 50% por lo tanto tiene un desempeño promedio del 80%, se puede decir que hay una sobre carga en sus labores ya que es uno de los trabajos que tienes mas actividades

4.4. Propuesta del Tema de investigacion

Tema

“Diseño de la herramienta de evaluacion de desempeño para el Hotel de las Flores”.

4.5. Introduccion

En la actualidad las empresas han cambiado la vision de crecimiento, la cualse enfoca en el talento de las personas mas que en los recursos materiales, las habilidades y destrezas que aportan las mismas al crecimiento de la empresa son la fuente de desarrollo mas fuerte que puede tener. Es por eso que se crea el departamento, area o unidad llamada en un pricipio recursos humanos y deacuerdo a conceptos de varios autores ha evolucionado teniendo varios nombres hasta llegar a denominarse talento humano

El departamento de talento humano abarca varios subsistemas y depende del tamaño de la organización y numero de personas que lo conforman, pero es la pieza fundamental para no descuidar al empleado, dentro de los subsistemas de

talento humano mas importantes que se maneja dentro de una organizacion son el pago de salarios, reclutamiento y selección. Estos subsistemas son los mas comunes, en la realidad son pocas las empresas que evaluan el desempeño de un empleado debido al desconocimiento o por elescaso numero de trabajadores.

El sistema de evaluacion de desempeño es muy importante, al aplicarse se pueden detectar varias necesidades que tienen los empleados en cuanto a conocimiento, cumplimiento de objetivos y conocimiento de todas funciones de su cargo, con los resultados obtenidos se puede crear un plan de correctivo o de mejora.

El resultado del plan creado en base a alas necesidades detectadas en el sistema de evaluacion deben encaminarse a la estructura de la empresacumpliendo la mision y enfocado en la vision.

En el Hotel de las Flores al tener muy poco personal no se ha aplicado un sistema de evaluacion, es por eso que por medio de esta investigacion se plantea diseñar dicha herramienta para que la empresa lo pueda utilizar y obtener mejores beneficios.

4.6. Objetivo General

- Establecer una herramienta de evaluacion de desempeño para el hotel de las flores.

4.7. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de organización de la empresa.
- Reconocer la deficiencias existen en el hotel de las flores por medio de observaciones y entrevistas.

4.8. Justificacion

Actualmente, cada empres busca mejorar cada parametro de su organización, debido a la competitividad que existe en cada mercado, especialmente en el de servicios. Para considerarse una organización que sea lider de algun determinado mercado, es necesario cumplir con las necesidades de los clientes, las cuales no solo involucran un satisfactorio producto final, sino la operatividad y eficacia con la que se lo brinda. Por esta razón, se ha convertido en una necesidad poder contar con una adecuada planificación de procesos dentro de una empresa, especialmente en el área de Recursos Humanos, debido a que es el apoyo fundamental para poder manejar un adecuado estatus operativo.

El diseñar un adeacuado sistema de evaluaciones en una empresa, no solamente direcciona al nivel estratégico a tomar decisiones correctas en base al personal, sino que tambien contribuye a la consecución de metas y objetivos, eliminando tiempos muertos, cargas excesivas, elementos defectuosos, etc.

Es por medio de esta investigación que se ayudara al Hotel con la herramienta de evaluación, misma que debe ser manejable y adaptable al ambiente laboral y operativo de la empresa, lo cual contribuirá en el mejoramiento de su organización y desempeño.

4.9. Estructura de la Propuesta

Para proponer un modelo de evaluación de desempeño adecuado para el Hotel de las Flores, es de importancia enunciar todo lo contendiente al tema con mayor profundidad para proponer un diseño adecuado a las necesidades de la empresa.

4.10. Desarrollo de la Propuesta

Después de haber profundizado en las técnicas de evaluación de desempeño útiles para escoger el modelo adecuado para el Hotel, para alcanzar los objetivos se presentara una entrevista realizada al Administrador Ing. Daniel Casañas a esto también se le complementa la observación:

4.11. Evaluación de desempeño

4.12. Fases para diseñar el programa de evaluación:

Las fases para diseñar un programa de evaluación según Chiavenato son:

- Fase de Planeación.
- Fase de Ejecución
- Fase de Verificación de resultados
- Fase de Resultados.

Para diseñar un sistema de evaluación depende de muchos factores y las condiciones de cada empresa en este caso dependerá del Hotel de las Flores, la estructura y magnitud de la herramienta de evaluación responderá a las necesidades de la misma, también afecta los varios métodos de evaluación para los empleados que nos permitirá obtener la información necesaria hay que analizar detenidamente cual es la más apta para la aplicación

4.13. Evaluación 360°.

(Henderson, 2012, p. 1) menciona que la Evaluación 360° consiste en "conducir la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo", la técnica mencionada ayuda al evaluador a obtener un perfil completo del empleado y valor el desempeño del empleado basado en habilidades, mientras se realiza la evaluación el empleado puede ir haciendo una retroalimentación y ser más objetivo para reforzar lo que quiere del empleado

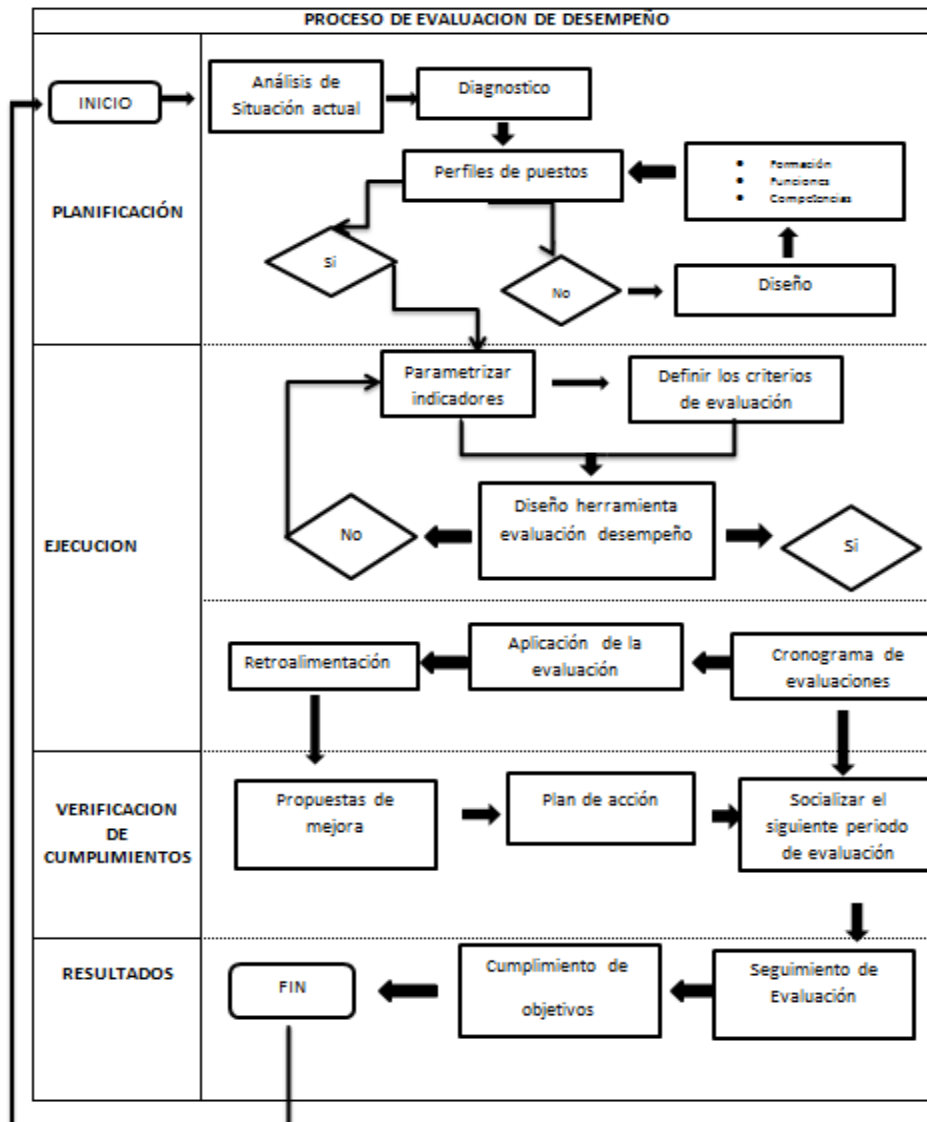


Gráfico 4.2. Flujograma de Desempeño Hotel de las Flores.

Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	ADMINISTRADOR
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|---|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
1. Integrar y coordinar el trabajo del personal.	
2. Responsable de tomar decisiones, establecer políticas, y estrategias que afecten a toda la organización.	
3. Direccional el mercado que tienen en este momento	
4. Controlar el personal y el restaurante.	
5. Distribuir las funciones	
6. Controlar los procesos	
7. Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas	
8. Llevar un reporte mensual	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Competencias laborales (10 por ciento del puntaje total)

COMPETENCIAS LABORALES	Puntos
-------------------------------	---------------

Liderazgo	
Proactivo	
Dinámico	
Analítico	
Orientación al logro	
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 ____ **+ PARTE 2** ____ = **TOTAL DE PUNTOS** ____

PARÁMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado

*Tabla 4.12. Matriz de Evaluación de Desempeño: Administrador/Gerente General
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)*

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	Mesero
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|---|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
1.-Tomar la orden en el formato establecido.	
2. Promover la carta entre los comensales.	
3. Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.	
4. Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	
5. Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas.	
6. Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio.	
7. Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera.	
8. Retirar o supervisar el retiro de platos sucios	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Liderazgo	
Proactivo	
Dinámico	
Analítico	
Orientación al logro	
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 ____ **+ PARTE 2** ____ = **TOTAL DE PUNTOS** ____

PARÁMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

- * _____
- * _____
- * _____
- * _____
- * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado

*Tabla 4.13. Matriz de Evaluación de Desempeño: Mesero
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)*

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	Auxiliar de Limpieza
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|---|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
1. Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.	
2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.	
3. Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.	
4. Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.	
5. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.	
6. Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.	
7. Cumplir con las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, los Decretos, Ordenanzas, Acuerdos, Manual de Funciones, Reglamentos Internos de la corporación Municipal.	
8. Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Competencias Laborales (10 por ciento del puntaje total)	
COMPETENCIAS LABORALES	Puntos
Manejo del Tiempo	
Trabajo bajo presión	
Orientación al logro	
Manejo de recursos materiales	
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 _____ + PARTE 2 _____ = TOTAL DE PUNTOS _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado

Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Desempeño: Auxiliar de Limpieza.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	Recepcionista
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
9. Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del cargo.	
10. Contestar amablemente el teléfono	
11. Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.	
12. Tomar recados y transferirlos al interesado.	
13. Realizar las llamadas de quien lo solicite.	
14. Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.	
15. Recibir, canalizar y enviar faxes que entren o salgan a la concesionaria por esta vía.	
16. Integra los expedientes para el trámite de contratos, verificando que la documentación este completa y con todas las firmas que procedan.	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Competencias Laborales (10 por ciento del puntaje total)		
COMPETENCIAS LABORALES	Puntos	
Atención al cliente		
Asertividad		
Orientación al logro		
Trabajo bajo presión		
Manejo del Tiempo		
Autocontrol		
	Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2		
	PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 ____ + PARTE 2 ____ = TOTAL DE PUNTOS ____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluated por	Aprobado por	Firma del empleado

Tabla 4.15. Matriz de Evaluación de Desempeño: Recepcionista.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	Recamarera
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
1. Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas. Siguiendo la política del hotel	
2. Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación.	
3. Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de ganchos.	
4. Verificar el funcionamiento de luces y lámparas.	
5. Regar y verificar que las plantas de la habitación se encuentre en buen estado.	
6. Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente.	
7. Anotar en su reporte el estado de la habitación (vacío y limpio, ocupado, etc.)	
8. Revisar su carrito para renovarlo de lo necesario	
9. - Enviar la ropa sucia a la lavandería	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Competencias laborales (10 por ciento del puntaje total)

COMPETENCIAS LABORALES	Puntos
Atención al detalle	
Trabajo bajo presión	
Orientación al logro	
Atención al cliente	
Atención al detalle	
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 ____ + PARTE 2 ____ = TOTAL DE PUNTOS ____
PARAMETROS
 *Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas
 *Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.
 *Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:
 * _____
 * _____
 * _____
 * _____
 * _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado

Tabla 4.16. Matriz de Evaluación de Desempeño: Recamarera.
 Elaborado por: (Fuentes. G, 2015).

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	Chef
Departamento:	ADMINISTRACIÓN

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|---|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
8. Responsable del trabajo directo de preparación de comida.	
9. Administrar la materia prima.	
10. Verificar que los alimentos estén en buen estado	
11. Ejecuta los trabajos sencillos y estará capacitado para finalizar determinadas tareas: Poner a punto fogones y planchas. Cuidar el orden, colocación y limpieza de los utensilios. Despejar las mesas de trabajo de restos y herramientas. Guardar géneros crudos o cocinados en sus respectivos lugares y recipientes.	
12. Pone esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.	
13. Es responsable de la preparación y manejo de alimentos de la forma correcta	
14. Lleva el control de los equipos, materiales e ingredientes que se utilizan en el área	
15. Supervisa y coordina la preparación y cocimiento de los alimentos, de acuerdo a las normas de nutrición e higiene.	
16. Responsable del trabajo directo de preparación de comida.	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Competencias Laborales (10 por ciento del puntaje total)	
COMPETENCIAS LABORALES	Puntos
Atención al cliente	
Trabajo bajo presión	
Orientación al logro	
Atención al detalle	
Organización	
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 _____ + PARTE 2 _____ = TOTAL DE PUNTOS _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

* _____

* _____

* _____

* _____

* _____

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado

Tabla 4.17: Matriz de Evaluación de Desempeño: Chef.
Elaborado por: (Fuentes. G, 2015)

VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTAS POR EXPERTOS

NOMBRE: Ing. Daniel Casañas

CARGO: Administrador

EMPRESA: Hotel de las Flores

La herramienta de evaluación de desempeño diseñada para el Hotel veo que tiene como objetivo primordial el brindar información práctica y teórica, que permita a avanzar hacia la implementación de una organización formal en la cual permita alcanzar eficiencia y excelencia en el recurso humano.

La herramienta de evaluación de desempeño diseñada recopila la información siguiente: objetivos, principios básicos, alcances y limitaciones, anexos de formularios para la evaluación de desempeño. Además dicha herramienta permitirá orientar y encaminar al hotel hacia la consecución de los objetivos que se hayan trazado.

Por tal motivo, valido la herramienta ya que podrá ser aplicada a la brevedad posible para poder mejorar el desempeño de los empleados del hotel.

NOMBRE: Ing. Héctor Echeverría

CARGO: Jefe de Talento Humano

EMPRESA: CEBI

La herramienta de evaluación de desempeño para los empleados es el pilar más importante para el departamento de talento humano y la empresa en mi experiencia he manejado evaluaciones de desempeño 360 y no se mucha utilidad.

Al analizar el diseño de esta herramienta de evaluación me parece muy sencilla se va detectar más las necesidades de capacitación y a reforzar competencias laborales además, se está midiendo la carga laboral de los empleados, para ser una herramienta eficaz es necesario su aplicación para ir mejorando hasta Obtener la herramienta precisa que evalúe todos los puntos hasta poder dar incentivos que es la motivación del empleado o a su vez dar una mejora al clima laboral.

La herramienta de evaluación es fácil de utilizar e interpretar, para el comienzo de un proceso es la más indicada, hasta poder detectar los fallos para todo el sistema, la calificación es objetiva y precisa, poco a poco la herramienta debe tener cambios pero es un diseño de herramienta muy bueno pero debe probarse para mejorarla.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se mantiene un conocimiento empírico de las actividades porque se muestra el desequilibrio en las funciones.
- La herramienta creada tiene escalas de calificación basadas en las funciones y competencias, es práctica y sencilla para el manejo del Administrador
- Los perfiles de cargo se los mejoro con el fin de tener una evaluación de desempeño basado en funciones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar el perfil de cargos con un manual de funciones para poder tener una visión más profunda de los objetivos y el perfil que se debe tener para los cargos
- La herramienta de evaluación creada debe ser aplicada ya que es una prueba piloto y por lo tanto su aplicación servirá para un desarrollo operacional.

- Se recomienda al Hotel de las Flores se proporcionen oportunidades de crecimiento profesional y personal para los empleados para lograr un capital humano comprometido.
- Es recomendable en el Hotel de las Flores existan los subprocesos de gestión de talento humano de manera formal, para que todos los miembros de la organización puedan entender la manera de operar la organización, y más comenzar adaptarse con los procesos de evaluación de desempeño que se debe realizar cada cierto periodo.
- En toda organización se debe manejar todos los subprocesos de talento desde el perfil, el reclutamiento y selección, sistema de evaluación, sueldos y salarios, plan de desarrollo, porque son el eje principal para que la empresa se fortalezcan, porque se maneja los subproceso de una manera informal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill México. Tercera Edición.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. Habana: Ed. Academia.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del Desempeño*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Flippo, E. (1978). *Principios de Adminitración del Personal*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Henderson, K. (2012). *La Voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill Interamericana de México.

- Leboyer, L. (2003). *La motivación de la empresa*. Valencia: Ediciones Gestión.
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología Vol. 9 N°1*, 123 - 146.
- Melero, N. (2011). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Universidad de la Salle. (11 de Febrero de 2009). Paradigma Crítico: La alternativa mas adecuada para el maestro investigador. Bogotá.
- Universidad Experimental Libertador. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

GLOSARIO

1. **CALIFICACIÓN:** Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de las evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.
2. **CARGO.-** Llámese cargo en general a la responsabilidad. Se aplica a un empleo o dignidad, y a la persona que lo ejerce. Por ejemplo cargo de gerente como cargo de trabajo, y el gerente que ejerce ese cargo. Hay cargos gerenciales en empresas, cargos docentes, cargos administrativos, cargos eclesiásticos, cargos militares, cargos ejecutivos, etcétera. El que ocupa un cargo se hace responsable de su buen desempeño.
3. **COMPETENCIA PERSONAL.-** capacidad para aprender y empapelarse de conocimientos nuevos.
4. **ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.-** se sociabiliza el resultado obtenido, es el punto más importante del sistema de evaluación
5. **DESEMPEÑO.-** es el comportamiento del empleado el cual se encaminada a lograr eficientemente los objetivos es decir que constituye la estrategia individual para alcanzar objetivos pretendidos.
6. **PERFIL PROFESIONAL.-** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión

7. **PROCEDIMIENTO:** Forma establecida para realizar una actividad o un proceso, es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.
8. **PROCESO:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados, que transforma entradas (insumos) en salidas (productos o servicios), con valor agregado.
9. **SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
 ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 Psicología Organizacional

ENTREVISTA AL GERENTE DEL HOTEL DE LAS FLORES

Objetivo: Obtener información valiosa para ser manejada de forma didáctica.

INSTRUCCIONES

Responda a las siguientes preguntas

1. ¿Cuénteme acerca del Hotel de las Flores y cuál es su función?
2. ¿Tiene identificado cuantos cargos de trabajo tiene la organización para funcionar óptimamente?
3. ¿Tiene un departamento de talento humano?
4. ¿Qué subsistemas de talento humano maneja usted?
5. ¿Cómo se da cuenta que existe la necesidad de cubrir una vacante?
6. ¿Conoce el perfil requerido a cubrir una vacante para cualquier actividad dentro de la empresa?
7. ¿De acuerdo a la actividad que realiza qué tipo de capacitaciones ha realizado a las personas?
8. ¿Qué tipo de compensaciones se aplican?
9. ¿Cómo se da cuenta usted que el ambiente laboral es el adecuado?
10. ¿Cómo mide usted el rendimiento de sus empleados?
11. ¿Sabe usted lo que es evaluación de desempeño?
12. ¿Ha manejado evaluaciones de desempeño?
13. ¿Ha evaluado a sus empleados bajo la estructura organizacional (misión, visión y objetivos del hotel)?
14. ¿Cómo evalúa si las funciones de sus empleados son cumplidas al 100%?
15. ¿Qué motivos son por los que no ha aplicado la evaluación de desempeño?
16. ¿Qué aspectos considera usted que son los que se tienen que mejorar?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

EVALUACION DE DESEMPEÑO



Nombre:	
Supervisor:	
Periodo de Evaluación	
Título del Cargo:	
Departamento:	

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala del al 1 con los siguientes valores:

- | | |
|---|--|
| 5. Sobresaliente, | supera continuamente las expectativas para este factor. |
| 4. Por arriba de las expectativas, | satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera |
| 3. Satisface las expectativas, | satisface continuamente las expectativas |
| 2. Por debajo de las expectativas, | ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas |
| 1. Necesita mejorar, | continuamente deja de satisfacer las expectativas. |

Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)

FACTORES DE DESEMPEÑO (Según la descripción de cargos)	Puntos
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*16	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

	Puntos
Total de Puntos	
(Divida el total de puntos entre el número de factores usados)*2	
PUNTAJE PROMEDIO	

Comentarios: _____

PUNTOS DE LA PARTE 1 _____ + PARTE 2 _____ = TOTAL DE PUNTOS _____

PARAMETROS

*Si el total de puntos es < 75% = Aplicar empowerment en la organización para poder cumplir con las actividades planificadas

*Si el total de puntos es de 75% - 90%= Se deben agilizar los procesos o potenciar las Habilidades gerenciales.

*Si el total de puntos es de 90% - 100%= Se deben incentivar al gerente por su desempeño Productivo.

Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:

Actividades de autodesarrollo para el empleado

Comentarios del empleado

¿Considera usted que necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?

Evaluado por	Aprobado por	Firma del empleado