



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE  
FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL “SAN  
JUAN” HOTEL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

AUTOR:

Cesar Esteban Sánchez Rivas

DIRECTORA:

Psic. Lab. María Isabel Arteaga

CUENCA - ECUADOR

2019

## **DEDICATORIA**

En primer lugar dedicó el presente trabajo de titulación a Dios por haberme brindado la vida y por estar conmigo en cada momento de mi vida; también le dedico a la virgen, por ayudarme a afrontar todos los problemas que he tenido durante la carrera universitaria, hasta este momento el cual concluyó un ciclo más en la vida.

De la misma manera dedico este trabajo a mis padres que con su sabiduría me supieron brindar consejos y ayudar en los momentos más difíciles, haciendo que nunca me dé por vencido frente a las adversidades y sobre todo, siempre confiando en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la virgen porque en cada momento han estado a mi lado, ayudándome y brindándome las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desfallecer.

Agradezco a mis padres por darme el estudio, ya que si no fuese por ellos, hoy no estuviera aquí terminando el presente trabajo; agradezco también, de una manera especial a mi madre quien con su sabiduría y paciencia me ha sabido guiar por el buen camino, siempre confiando en mí y entregando su apoyo incondicional a cada instante. A mis hermanos y familiares que también supieron ayudarme durante este trabajo de graduación.

Agradezco a mi directora de tesis, Psic. María Isabel Arteaga quien fue la persona que me ayudo a realizar ésta tesis, y a superar todos los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de la misma, convirtiéndose así, más que en una directora de tesis, en una amiga, la cual confió y admiro.

Por último, y no menos importante, agradezco a directivos y a las personas que laboran en el “San Juan” Hotel, por haberme brindado su ayuda, ya que sin el apoyo de ellos no se hubiera podido realizar los manuales de funciones.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de manuales de funciones aplicados a cada uno de los cargos de la empresa “San Juan” Hotel, además de la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño que ayude a la empresa a conocer el verdadero aporte de cada colaborador. Los manuales de funciones incluyen indicadores de gestión que ayuden a brindar un mayor grado de objetividad a dicha evaluación. Dentro del presente trabajo se realiza además una revisión exhaustiva de diferentes conceptos teóricos que tienen estrecha relación con el manual de funciones y la evaluación de desempeño, de la misma manera, dichos manuales y matrices están elaborados de forma que se puede modificar según las necesidades de la empresa.

**Palabras Claves:** manual de funciones, evaluación del desempeño, indicadores de gestión.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to prepare function manuals applied to each of the positions of the "San Juan" Hotel. In addition, a proposal for a performance evaluation model was prepared to help the company to determine the true contribution of each collaborator. The function manuals included management indicators to provide a greater degree of objectivity to this evaluation. An exhaustive review of different theoretical concepts closely related to the function manuals and the performance evaluation was carried out within this work. These manuals and matrices were prepared so that they can be modified according to the needs of the company.

**Keywords:** Function manual, performance evaluation, management indicators.

---

Psic. Lab. María Isabel Arteaga Ortiz.

Thesis Director



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas



Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## Índice de Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v

<b>Introducción</b> .....	4
---------------------------	---

### **CAPÍTULO 1**

1. Aspectos generales del turismo, hotelería y la empresa.....	6
1.1 Aspectos Generales del Turismo.....	7
1.1.1 Historia del Turismo .....	7
1.1.2 Concepto de Turismo .....	7
1.1.3 Actualidad del Turismo.....	8
1.1.4 El Turismo en el Ecuador.....	8
1.1.5 El Turismo en Cuenca.....	10
1.1.6 Concepto de Hotel.....	11
1.1.7 Hoteles en Cuenca.....	12
1.2 La Empresa .....	14
1.2.1 Historia del “San Juan” Hotel .....	14
1.2.2 Distribución actual del “San Juan” Hotel.....	15
1.2.3 Misión .....	15
1.2.4 Visión.....	16
1.2.5 Alianzas Estratégicas .....	16
1.2.6 Valores .....	16
1.2.7 Estructura Jerárquica.....	18
1.2.8 Competencia .....	19

1.2.9	FODA del “San Juan” Hotel .....	20
	Conclusión .....	22

## **CAPÍTULO 2**

2.	Marco Teórico.....	23
2.1	Administración de Recursos Humanos .....	24
2.2	Subsistemas de Integración de Recursos Humanos .....	24
2.2.1	Reclutamiento del Personal.....	27
2.2.2	Selección del Personal .....	31
2.3	Subsistemas de Organización de Recursos Humanos .....	33
2.3.1	Socialización Organizacional.....	34
2.3.2	Diseño de Cargos .....	34
2.3.3	Descripción y Análisis de Cargos .....	35
2.3.4	Evaluación de Desempeño .....	35
2.4	Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	35
2.4.1	Remuneración .....	36
2.4.2	Planes de prestaciones sociales .....	36
2.4.3	Higiene y seguridad en el trabajo.....	36
2.4.4	Relaciones laborales.....	37
2.5	Subsistemas de Desarrollo de Recursos Humanos.....	37
2.5.1	Capacitación y Desarrollo del Personal .....	37
2.5.2	Desarrollo organizacional .....	39
2.6	Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos.....	40
2.6.1	Administración por excepción .....	40
2.7	Evaluación de Desempeño .....	41
2.7.1	¿Qué es?.....	41
2.7.2	Importancia de la Evaluación de Desempeño .....	41
2.7.3	Objetivos de una Evaluación de Desempeño .....	42
2.7.4	Principios de la Evaluación.....	42

2.7.5	Ventajas de la Evaluación de Desempeño .....	43
2.7.6	Desventajas de una Evaluación de Desempeño .....	45
2.7.7	Problemas en una Evaluación de Desempeño.....	46
2.7.8	Elementos comunes a todos los enfoques sobre E. de Desempeño .....	47
2.7.9	Criterios de Evaluación de Desempeño .....	48
2.7.10	Responsabilidad de Evaluación de Desempeño .....	49
2.7.11	Modelos de Evaluación de Desempeño .....	51
	Conclusión .....	56

### **CAPÍTULO 3**

3	Diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño .....	57
3.1	Manual de funciones .....	58
3.2	¿Qué es un manual de Funciones? .....	58
3.3	Herramienta y Metodología para el Manual de Funciones .....	60
3.4	Indicadores de gestión.....	66
3.5	Manual de funciones .....	69
3.6	Propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño .....	131
3.7	Elaboración de matrices de Evaluación de Desempeño.....	132
	Conclusión .....	159

	<b>Conclusiones Generales</b> .....	160
--	-------------------------------------	-----

	<b>Recomendaciones</b> .....	162
--	------------------------------	-----

	<b>Bibliografía</b> .....	163
--	---------------------------	-----

### **ANEXOS**

	Anexo 1 .....	168
--	---------------	-----

	Anexo 2.....	169
--	--------------	-----

## Introducción

En la actualidad cada vez más organizaciones se preocupan por medir el rendimiento de sus colaboradores, llevando así a realizar evaluaciones de desempeño periódicamente. Sin embargo para realizar dicha evaluación, las empresas deben poseer un organigrama funcional bien definido en donde se encuentre claramente explicado los diferentes puestos de trabajo que posee la compañía, manuales de funciones de cada uno de los puestos, donde se explique de manera clara y precisa que actividades realiza cada colaborador, que habilidades debe poseer, estudios académicos, experiencia, entre otros.

El “San Juan” Hotel al no poseer manuales de funciones, no puede realizar una evaluación de desempeño que le permita conocer cuáles son las actividades que realiza cada puesto de trabajo, ni conocer cuánto verdaderamente está ayudando el colaborador en la consecución de los objetivos planteados por parte de la administración, por tal motivo se ha planteado realizar el presente trabajo de tesis con el tema: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”**, con el fin de ayudar a la empresa, primero a conocer que actividades realiza cada puesto de trabajo, segundo para que pueda conocer los diferentes requisitos que debe tener el candidato para realizar de manera eficiente y eficaz las tareas que se le van a encomendar, y por ultimo creando un modelo de evaluación de desempeño que ayude a la administración a conocer como es el rendimiento del colaborador y en qué porcentaje está alcanzando las metas acordadas, para tomar decisiones que ayuden ya sea: a mantener el rendimiento actual, o generar estrategias para alcanzar las metas esperadas.

Con la realización del siguiente trabajo se espera cubrir los siguientes objetivos:

- Revisar los referentes teóricos y metodológicos sobre los sistemas de manuales de funciones y evaluación de desempeño, para brindar una perspectiva de lo que se desea realizar y como se lo va realizar.
- Levantar un manual de funciones para cada cargo

- Construcción de matrices de evaluación de desempeño laboral

El tipo de investigación a utilizarse será el descriptivo ya que se busca especificar las características, aptitudes y actitudes del personal del “San Juan” Hotel, además, la metodología para la creación de los manuales será la de entrevistas para cada puesto de trabajo, por último se realizara una investigación con el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares, para llegar a conclusiones seguras y confiables.

Con todo esto, al concluir el trabajo de titulación lo que se espera es que:

- Desarrollar un manual de funciones de manera que se pueda definir los cargos claramente y se puedan establecer las funciones y responsabilidades asignadas al personal.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño que permita al “San Juan” Hotel implementar nuevas estrategias de desarrollo e incremento del desempeño laboral.
- Que gracias a estos modelos de evaluación se pueda incentivar la competitividad del personal, proveyéndoles a éstos una nueva perspectiva de trabajo, enfocada al aprendizaje y mejoramiento continuo, que ayude a mejorar la productividad de las diferentes áreas evaluadas.
- Promover la implementación del modelo de evaluación, logrando que los colaboradores se motiven y de esta manera se esfuercen por tener un alto desempeño en su trabajo y alcancen mejores resultados.

# CAPÍTULO 1

## **1. Aspectos generales del turismo, hotelería y la empresa**

En el presente capítulo, se presentara un enfoque sobre el turismo, además se realizara una breve reseña de la empresa “San Juan” Hotel.

Durante los últimos años, el turismo ha ido experimentando un alto crecimiento, hasta convertirse en una actividad muy importante para los distintos países, ya que constituye una fuente de ingresos y dinamiza la economía de los mismos.

Aparte de los diferentes tipos de turismo que existen, hoy por hoy, esta industria genera ingresos que en diferentes países sobrepasan las exportaciones por petróleo y otras fuentes de ingresos.

El turismo en el Ecuador es una actividad muy importante, la cual el gobierno busca potencializar para el crecimiento económico, y de esta manera generar mayores divisas y optimizar la economía.

El turismo en el país además de ser una fuente de ingresos, genera empleo, incentiva el desarrollo de empresas turísticas, atrae inversión extranjera, entre otros.

Una parte fundamental del turismo, son los centros de alojamiento como hoteles, hostales, casa de huéspedes, etc.

En la Ciudad de Cuenca, el “San Juan” Hotel es considerado uno de los mejores lugares para hospedarse, ya que cuenta con ambiente colonial y diferente; esto provoca que cualquier tipo de turista ya sea extranjero o que resida en nuestro país lo considere como una de las mejores opciones para visitar y hospedarse en la ciudad.

## **1.1 Aspectos Generales del Turismo**

### **1.1.1 Historia del Turismo**

Existen diferentes versiones acerca de la historia del turismo; entre ellas tenemos:

Para Mónica Pérez de la Heras (2004) en la historia de la humanidad los viajes han sido una constante. En principio por conquista de nuevos territorios, hoy por placer o negocios, y siempre por una necesidad del ser humano en conocer y descubrir nuevos parajes. (p19)

Según José M. Raya (2006) afirma que:

Durante toda la historia de la humanidad las personas han viajado por razones económicas, políticas, sociales y culturales. El turismo comenzó desde la época de los romanos que viajaban a Egipto y a Grecia, a zonas marítimas de veraneo, a baños y a lugares donde había sepulcros. (p19)

Acereza (2012) dice que si bien es cierto que en la antigua Babilonia se registran claras evidencias de viajes; que en la Odisea se pone de manifiesto la gran vocación que tenían los griegos por viajar, fueron los romanos quienes durante el apogeo del Imperio, hicieron crecer el turismo.

Por lo tanto, se puede expresar que el turismo comenzó desde hace varios siglos atrás, cuando las personas se trasladaban de un lugar a otro por distintitos motivos; el turismo se viene dando desde las primeras etapas de la humanidad hasta la actualidad, sin embargo, este concepto ha tomado mucha relevancia en las últimas décadas, ya que se ha convertido en grandes fuentes de ingreso económico para todos los países del mundo.

### **1.1.2 Concepto de Turismo**

Existen diferentes versiones sobre el concepto de la palabra Turismo, por ejemplo:

Según el diccionario de la Real Academia Española, el turismo es: “Actividad o hecho de viajar por placer”.

El turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus desplazamientos y estancias en distintos lugares, diferentes al de su entorno habitual,

por un periodo de tiempo consecutivo menor a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos (Cabarcos, 2010, p. 2).

Algunos conceptos de turismo se enfocan solo a viajes de placer o recreativos, sin tener en cuenta a los viajes por negocios, trabajo y estudios, por lo que cada vez las distintas definiciones se han ido actualizando para incluir dentro de este concepto todas las diferentes variables que la componen.

Ahora pasaremos a revisar el concepto de Turista, Cabarcos (2010) señala que

Se denomina turista o visitante que pernocta a aquella persona que se desplaza fuera de su entorno habitual por un periodo de tiempo superior a veinticuatro horas, diferenciando de este concepto al visitante de día o excursionista, cuya instancia es inferior a este tiempo (p. 2)

De esta manera, se le puede llamar a una persona “turista”, cuando sale del lugar donde reside habitualmente hacia un lugar distinto, por motivos como: conocer nuevas partes, nuevas costumbres, probar diferentes platillos y/o aprender de las diferentes culturas, etc.

### **1.1.3 Actualidad del Turismo**

En la actualidad el turismo es una industria que se encuentra en constante cambio, mostrando cada vez más un crecimiento y diversificación. El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes del planeta, en donde cada país busca obtener ventajas. Cada vez son más las personas que buscan conocer diferentes sitios ya sea, dentro de su país o fuera de él, buscando explorar las diferentes culturas y conocer nuevos lugares que tienen cada uno de estos.

### **1.1.4 El Turismo en el Ecuador**

Según el documento “Ecuador Potencia Turística” del Ministerio de Turismo en el 2015, el Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad en el planeta, y que ha mantenido durante los últimos años un incremento en la llegada de turistas debido a sus maravillas naturales; de esta manera el país se perfila como un país multiétnico y pluricultural, lo que le convierte en una joya para los visitantes atraídos por su diversidad de gente y sus costumbres.

Hoy por hoy el Ecuador ha catalogado al eje turístico como una oportunidad importante de dinamización para la economía del país, es así, que según la Política Nacional de Turismo (2017), el turismo receptivo, la dinamización del turismo nacional y la atracción de inversiones, son los ejes del plan gubernamental.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador, en el mes de abril del 2018, Ecuador cerró con un incremento del 63.1% en relación al mismo mes del 2017, en cuanto a la llegada de extranjeros al país, manteniendo así un crecimiento sostenido en el primer cuatrimestre del 2018. Los datos preliminares muestran que entre enero y abril arribaron al país un total de 751.814 extranjeros que representa un crecimiento del 52% con respecto al primer cuatrimestre del 2017. De la misma manera las cifras también señalan que al primer trimestre de este año se registran 491.698 empleos que revelan un crecimiento del 5.1% respecto del primer trimestre del año 2017; por lo que este aporte ubica a la actividad de alojamiento y servicios de comida entre las 5 industrias económicas de mayor contribución al empleo nacional.

Además, dentro del Plan Nacional de Desarrollo (2017), se tiene como meta que hasta el 2021 se incremente el número de turistas de 1.4 millones a 2 millones de personas (p.106). Al mismo tiempo, el artículo actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en Ecuador publicado en el 2017, menciona que se espera que hasta el 2020 el turismo crezca a una tasa superior al 3% anual, hasta llegar a los 1.837,7 millones de dólares.

Por último, Según el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador (PLANDETUR) que es parte de la planificación nacional, la visión del turismo en el Ecuador a largo plazo hasta el 2020 será

- Consolidar al turismo sostenible como una herramienta eficaz para el desarrollo integral y con rentabilidad social del país.
- Generar oportunidades de empleo y de mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones, comunidades y territorios, bajo un marco legal e institucional moderno y eficaz.
- Estar posicionado como un destino turístico altamente diverso, competitivo, seguro y de calidad en el ámbito internacional.
- Garantizar la gestión sostenible en el desarrollo y operación de sus riquezas culturales y naturales, la articulación de las cadenas de valor

del turismo, la seguridad y la calidad de los destinos, la innovación, el conocimiento y la tecnología aplicada con conectividad.

### **1.1.5 El Turismo en Cuenca**

Cuenca es la capital de la provincia del Azuay y la tercera ciudad más grande del Ecuador, además es una de las ciudades con mayor importancia económica de la parte austral del país. Debido a su riqueza arquitectónica y cultural, la ciudad ha obtenido una serie de galardones que hacen de Cuenca una ciudad muy apetecida por turistas extranjeros y nacionales.

Según la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, los galardones que ostenta la ciudad son:

- Patrimonio Cultural de la Humanidad, UNESCO, 1 de Diciembre de 1999.
- Nº 1 para visita y estadía en Latinoamérica, Stern Magazine, 2008.
- Nº 1 mejor lugar en el mundo para retirados, International Living, 2009-2010-2011-2013.
- Nº 21 destinos seleccionados por los viajeros en Latinoamérica, Trip Advisor 2012
- Nº 1 mejor ciudades del futuro en cuanto costo-beneficio, Foreign Direct Investment, 2013-2014.
- Nº 1 mejor destino de aventura, revista Outside – Travel Awards, 2014.
- Nº 49 destinos históricos, National Geographic, 2008.
- Top 10 ciudades a conocer en el mundo, Lonely Planet, 2010.
- Nº 1 mejor lugar del extranjero para retirados norteamericanos, CNN Money, Estados Unidos 2012.
- Nº1 mejor mercado de flores al aire libre en el mundo, plaza de las flores, National Geographic, 2014.
- El sombrero de paja toquilla como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, UNESCO 2012.
- Qhapaq Ñan (Sistema Vial Andino) Patrimonio de la Humanidad. UNESCO 2014
- Mejor destino de vacaciones cortas Sudamérica, World Travel Awards, 2017.

En los últimos años Cuenca se ha convertido en el lugar favorito para turistas nacionales y locales para ser visitada. Cuenca cuenta con un sin número de atractivos turísticos que van desde su arquitectura colonial, hasta su comida tradicional que es muy apetecida por todos los viajeros que la visitan.

### **1.1.6 Concepto de Hotel**

Siendo el turismo uno de los principales ejes que el país busca desarrollar, debemos conocer el significado de Hotel, ya que es una parte importante dentro del sistema turístico.

Según Francisco de la Torre (2009), un hotel “Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades” (p.7)

Un hotel es un lugar destinado a ayudar a las personas que buscan hospedaje durante un tiempo determinado, éste además brinda servicios de entretenimiento y alimentación, sin embargo, estas empresas buscan también tener ingresos, ser fuentes de empleo y brindar un servicio a la sociedad.

Sin duda, la elección de un hotel es un punto muy importante que deben tomar las personas en cuenta al momento de elegir donde hospedarse mientras dure su estadía. Si bien el nivel del hotel (estrellas) puede ser un aspecto muy importante a tener en cuenta, existen otros factores que harán que el nivel de satisfacción del usuario sea mayor, como: atención amable, limpieza, comodidad de instalaciones, ubicación.

Los diferentes hoteles que existen, se clasifican por categorías, de acuerdo a sus características y ventajas que ofrecen a los usuarios. Según el Reglamento de Alojamiento Turístico en el 2016, los hoteles se clasifican en:

- Hotel: establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en una área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.

- Hoteles–Apartamentos: se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento deberá estar compuesto por lo mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Este tipo de alojamiento facilita la renta y ocupación en estancias largas.

Además, en el Reglamento de Alojamiento Turístico en el 2016, los hoteles se categorizan por niveles de estrellas, siendo el 5 el más alto y el 1 el más bajo. Para cada categoría se debe cumplir con diferentes requisitos.

Según la clasificación por estrellas de los diferentes hoteles tenemos:

- Hoteles de una estrella: son hoteles muy básicos, que cuentan con una sola habitación, un baño privado o compartido, y tienen los servicios básico. Son solo para dormir y seguir el viaje al día siguiente.
- Hoteles de dos estrellas: este tipo de hoteles cuentan con habitaciones con baño privado y un espacio habitacional más amplio, además de contar con servicio de televisión.
- Hoteles de tres estrellas: cuentan con amplios espacios en cada habitación, se pone énfasis en el servicio personalizado, se puede encontrar servicio de restaurantes y sala de reuniones.
- Hoteles de cuatro estrellas: hoteles que ofrecen una gran variedad de servicios, además de tener instalaciones de alta calidad son hoteles de lujo para personas que buscan un trato diferenciado y variedad de opciones dentro del hotel.
- Hoteles de cinco estrellas: cuentan con más de un restaurante, espacios de piscina, amplios gimnasios, servicio al cuarto las 24 horas, comidas gourmet; son hoteles muy lujosos.

### **1.1.7 Hoteles en Cuenca**

La ciudad de Cuenca cuenta con una variada oferta de centros de alojamientos, los cuales buscan ofertar sus servicios a los diferentes turistas que visitan la misma.

En lo que se refiere a la oferta de alojamientos, la Asociación Hotelera del Azuay en el 2018 publica en un comunicado, que en Cuenca existe una disponibilidad de 9000 camas distribuidas en unos 220 sitios de hospedaje.

La ciudad cuenta con diversos tipos de hoteles como son:

Hoteles cinco estrellas como:

- Four Points by Sheraton
- Hotel Oro Verde
- Hotel el Dorado
- Hotel Carvallo
- Hotel Zahir
- Hotel Boutique Santa Lucia

Hoteles cuatro estrellas como:

- Hotel Inca Real
- Hotel el Conquistador
- Hotel Italia
- Hotel Victoria
- Hotel Boutique los Balcones
- Hotel Casa del Águila
- Hotel Boutique Mansión Alcázar
- Hotel Coronel
- Hotel Crespo
- San Juan Hotel

Hoteles tres estrellas:

- Hotel Cuenca
- Hotel Ríos del Valle
- Hotel Santa Ana
- Gran Hotel
- Hotel Boutique Castilla de León
- Hotel Majestic

- Hotel el Quijote
- Hotel Cuatro Mundos
- Hotel Tomebamba
- Hotel Europa

#### Hoteles dos estrellas

- Hotel Milán
- Hotel Cordero
- Hotel Ensueños
- Hotel España
- Hotel Calle Angosta

Con toda esta variedad de hoteles lo que se busca es ayudar a los diferentes turistas para que puedan encontrar hospedajes de acuerdo a su capacidad de pago.

A más de los diferentes hoteles que existen en la ciudad; existen también otros tipos de alojamientos que ofrecen menores costos para personas que buscan estadías cortas y a un bajo precio. Entre estos tenemos los hostales, moteles y casa de huéspedes, sin embargo, en estos últimos años la competencia informal ha venido creciendo y esto preocupa a la industria hotelera, ya que son establecimientos que no cuentan con un permiso municipal y que sus costos están por debajo de la tarifa promedio de los establecimientos formales.

## **1.2 La Empresa**

### **1.2.1 Historia del “San Juan” Hotel**

Mediante información obtenida de la página web de la empresa, se obtuvo la siguiente información:

En Cuenca una ciudad de historia se encuentra ubicado el “San Juan” Hotel, abriendo sus puertas al mundo y recuperando un acogedor espacio colonial, que perteneció a Doña Hortensia Mata en el año de 1900, a la cual se la recuerda por su gran espíritu de solidaridad y generosidad con la comunidad. Luego de algún tiempo se le adjudicó ésta misma propiedad al Dr. Miguel Díaz Cueva quien fuese Ministro de la

Corte Superior de Justicia, así como también director de la Junta de Asistencia Pública.

En el año 1997 la casa fue adquirida por la familia León Bernal, después de varios años fue remodelada la parte principal debido a que la casa es considerada patrimonio cultural de la humanidad, y desde el segundo patio es construcción nueva. El 28 de octubre del 2010 abre sus puertas para brindar sus servicios como “San Juan” Hotel; un espacio destinado para que los turistas tanto extranjeros como locales puedan hospedarse en pleno centro histórico y disfrutar de toda la arquitectura céntrica de la ciudad, a más de recibir un trato personalizado que hará que disfrute la experiencia de visitar Cuenca y hospedarse en el “San Juan” Hotel

### **1.2.2 Distribución actual del “San Juan” Hotel**

El “San Juan” Hotel, está construido en una antigua y gran casona, la misma que ha sido completamente restaurada, sus habitaciones que son en total 25, están distribuidas en tres plantas, la casa consta de 3 patios como toda casa antigua en la ciudad de Cuenca.

En la parte posterior del hotel se encuentra un jardín, donde se utiliza como desayunador y se ofrece servicio de alimentación tipo terraza para sus huéspedes. En este ambiente también se dispone de una chimenea que ameniza todas las reuniones.

En la segunda planta se encuentra ubicado el salón colonial del hotel, un espacio donde funciona un bar lounge, además cuenta con un lobby de descanso y se encuentran ubicados los servicios higiénicos de área pública. En esta planta se dispone de 9 habitaciones (2 suites, 3 habitaciones familiares y 4 habitaciones con cama para 2 personas).

En la tercera planta se dispone de 8 habitaciones, 5 de uso familiar y 3 con cama para dos personas, y una sala de espera informal ubicada en una terraza.

T. León (comunicación personal, Mayo 2, 2018)

### **1.2.3 Misión**

Brindar un servicio hospitalario de comodidad relajamiento y de calidad a nuestros clientes y hacer de “San Juan” Hotel su segundo hogar

#### **1.2.4 Visión**

“San Juan” Hotel tiene como visión para el año 2019 formar parte de los hoteles de lujo de 5 estrellas de la ciudad, y además ser acreditados con dicha calificación a nivel internacional, posicionándonos como el hotel con mejor servicio de Cuenca, uno de los más bellos hoteles coloniales de la ciudad y el Austro.

#### **1.2.5 Alianzas Estratégicas**

El hotel se encuentra asociado a diferentes entidades de turismo como lo es la Asociación Hotelera del Azuay, Cámara de Turismo de Cuenca y AHOTEC, con el fin de contar con el respaldo ya sea en reglamentaciones, permisos, eventos de la ciudad y del país.

#### **1.2.6 Valores**

Los valores son la base de la cultura organizacional de la que cuenta el “San Juan” Hotel. Los valores con los que cuenta el hotel son los siguientes:

- Orientación al cliente: el servicio que ofrece el “San Juan” Hotel esta siempre enfocado hacia nuestros clientes, el usuario es siempre una prioridad para nosotros, buscando brindarle los mejores servicios y atendéndole de una manera personalizada, con el objetivo de construir una fidelización hacia la empresa.
- Responsabilidad: tomamos la responsabilidad de llevar nuestro trabajo de una manera ética sobre la base de intereses mutuos a toda la sociedad.
- Integridad: realizar todo nuestro trabajo diario, bajo los valores de la honestidad, siempre hablando con la verdad y sin ocultar información.
- Pasión: trabajar siempre dando lo mejor de cada uno en todas las actividades que se realiza en el día a día.
- Trabajo en equipo: trabajar siempre en equipo, con el objetivo de mejorar la calidad de las actividades que realiza cada colaborador.
- Calidad del servicio: brindar un servicio altamente calificado, ya que este servirá para lograr tanto la satisfacción, como fidelización de nuestros actuales y futuros clientes.

- Comunicación: crear un ambiente de participación, confianza e integración, para que se dé una comunicación fluida entre todos los colaboradores.
- Lealtad: contar con colaboradores leales a nuestro hotel es una parte fundamental, ya que empleados empoderados a la organización tienden a ser más productivos.
- Respeto: respetamos las leyes y costumbres de nuestros usuarios que se hospedan en nuestro hotel, así como a nuestro equipo de trabajo y proveedores.

### 1.2.7 Estructura Jerárquica

El siguiente organigrama fue proporcionado por el “San Juan” Hotel:

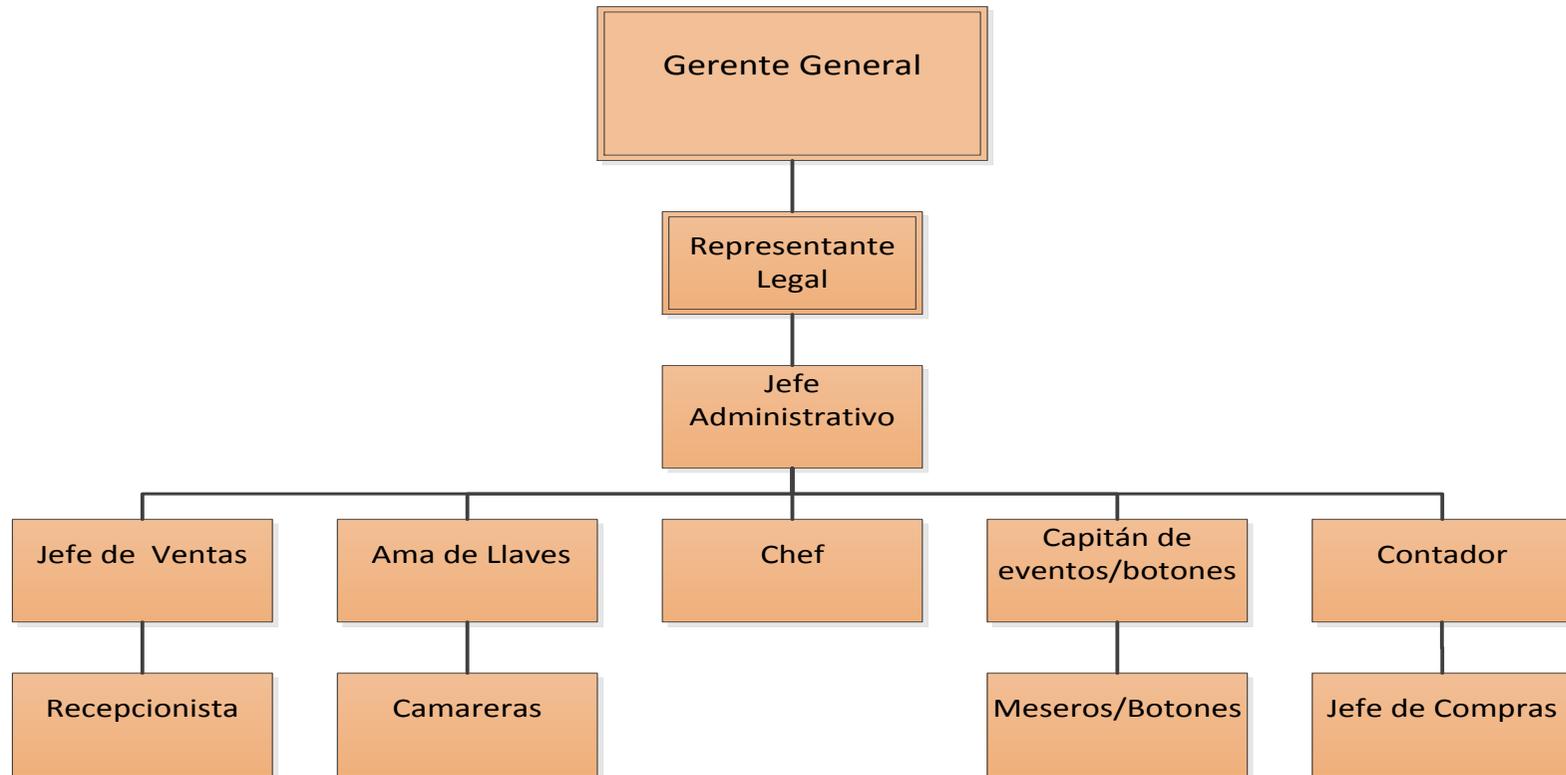


Figura 1: Organigrama Funcional del “San Juan” Hotel

Fuente: “San Juan” Hotel

### 1.2.8 Competencia

La rivalidad existente en la industria hotelera en Cuenca es elevada, debido a que existe una gran cantidad de competidores, considerándose como una amenaza para la empresa.

En los últimos años los hoteles ubicados sobre todo en el centro histórico de la ciudad, han ocasionado que la competencia se eleve; originando que los hoteles busquen marcar una diferencia, no solo en precio, sino cambiando su modelo de negocio.

La principal competencia para el “San Juan” Hotel son los hoteles coloniales que se encuentran en el centro histórico, ya que la mayor parte de casas que se encuentran ubicadas en el casco colonial son casas patrimoniales que han sido restauradas para la creación de diferentes hoteles.

El siguiente cuadro explica el grado de rivalidad entre la competencia del “San Juan” Hotel.

Tabla 1

*Nivel de competencia para el “San Juan” Hotel*

HOTEL	RIVALIDAD COMPETENCIA HOTELES COLONIALES		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Mansion Alcazar	ALTO		
Hotel Santa Lucia	ALTO		
Hotel Carvalho	ALTO		
Morenica del Rosario		MEDIO	
Hotel 4 mundos			BAJO
Hotel Tomebamba			BAJO
Hotel Santa Monica		MEDIO	
Hotel Cuenca		MEDIO	
Hotel Conquistador		MEDIO	
Hotel Rio Piedra			BAJO
Hotel El Quijote		MEDIO	

Realizado por: El autor  
Fuente: “San Juan” Hotel

Los tres primeros hoteles son competidores altos, ya que poseen el mismo estilo del “San Juan” Hotel, que es el estilo colonial, la rivalidad es alta ya que estos tienen una particular similitud en infraestructura, motivo por el cual la rivalidad entre

competidores es alta, convirtiéndose en una amenaza. Con respecto a los siguientes competidores, existe una rivalidad media, aunque también suponen una amenaza; sin embargo no presentan el mismo estilo, ya que su infraestructura está encaminada a un estilo moderno y sus clientes son diferentes. Los hoteles que representan un grado de rivalidad baja, no son una amenaza, ya que son hoteles de menor categoría que el “San Juan” Hotel por lo que su segmento de mercado es otro.

### **1.2.9 FODA del “San Juan” Hotel**

El siguiente FODA del “San Juan” Hotel, fue proporcionada por la empresa, y es el siguiente:

#### Fortalezas

- Reconocimiento de calidad por servicio
- Reconocimiento de calidad por instalaciones
- Cantidad y calidad de habitaciones
- Ubicación
- Posibilidad económica
- Ofertar el café de la abuela
- Contar con espacios para eventos sociales
- Cuenta con lavandería propia
- Instalaciones nuevas

#### Debilidades:

- Falta de planificación
- Falta de Marketing digital
- Falta de Marketing
- No cuenta con Restaurante los fines de semana
- Capacitación y profesionalización deficiente
- Parqueadero a una cuadra del hotel
- No se cuentan con departamento importantes para el buen funcionamiento de una empresa como el Departamento de Talento Humano.

### Oportunidades:

- Ciudad de Cuenca (Patrimonio Cultural de la Humanidad, Seguridad)
- Conectividad con Guayaquil
- Macro eventos y feriados
- Dolarización
- Nuevos mercado- Turismo de Aventura
- Convenios de turismo
- Universidades hacen maestrías con docentes extranjeros.

### Amenazas

- Información errónea
- Competencia desleal
- Apertura de nuevos hoteles
- Inseguridad del barrio
- Cambio de directiva de la Fundación de Turismo
- Tráfico y contaminación
- Incertidumbre
- Posibilidad de crisis financiera
- Crisis en Europa, afecta al turista europeo

## Conclusión

El capítulo presentado, tuvo como finalidad demostrar cómo se originó el turismo, así como aspectos importantes dentro del mismo; también se presentó información importante de la empresa.

Por lo que podemos concluir que:

- El turismo es un fenómeno social, cultural y económico de todo un país; en el Ecuador es una de las fuentes principales de ingresos, ya que mediante esta actividad económica existe un desarrollo a nivel nacional, lo cual es muy beneficioso para la realización de diferentes actividades, tanto comerciales y sociales, llegando a ser un punto fundamental en cualquier economía de un país.
- “San Juan” Hotel se ha convertido en uno de los lugares preferidos por turistas para alojarse, no solo por su estilo colonial, sino también por su buen trato a los huéspedes, por su ubicación y por la variedad de servicios que ofrece; de esta manera el “San Juan” Hotel busca cada vez más posicionarse en el mercado hotelero de Cuenca por su calidad en el servicio.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Marco Teórico**

El capítulo a desarrollar a continuación, se enfoca básicamente en la evaluación del desempeño laboral, el cual forma parte de uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos. Este es un proceso de vital importancia para la organización, ya que por medio de él se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que aportan al logro de los objetivos generales y metas globales de cualquier organización.

En el presente capítulo se explica cada uno de los subsistemas de la administración de los recursos humanos para dar un contexto válido a la evaluación de desempeño que es el tema principal y eje de desarrollo de la investigación

Se puede decir, que de una efectiva evaluación de desempeño, se puede obtener información útil para preparar el entrenamiento, desarrollar las políticas de aprovisionamiento, mantenimiento y control del personal, y retroalimentar al empleado, para que él mismo conozca el nivel de su desempeño. La empresa con estos resultados y alcances de la evaluación de desempeño del personal pueda articular sus políticas remunerativas y de incentivos entre otros.

## **2.1 Administración de Recursos Humanos**

“La gestión de recursos humanos implica la administración del personal que necesita una organización, asegurándose que se adquiere el recurso humano adecuado y luego poder mantenerlo, con el propósito de promover la visión, estrategia y objetivos” (Casado, 2016).

En otras palabras, la gestión de recursos humanos se enfoca en atraer, asegurar, mantener y utilizar una fuerza de trabajo calificada que las organizaciones requieren tanto para un corto como para un largo plazo, y de esta manera alcanzar la supervivencia en el mercado.

Revisando lo expresado por Idalberto Chiavenato (2007), en cuanto a la clasificación que éste realiza de los subsistemas de recursos humanos, pueden encontrarse cinco subsistemas derivados del sistema de administración de los recursos humanos, que son:

- Subsistema de Integración de Recursos Humanos
- Subsistema de Organización de Recursos Humanos
- Subsistema de Retención de Recursos Humanos
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos y,
- Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos

Todos estos subsistemas mencionados, se explican a continuación:

## **2.2 Subsistemas de Integración de Recursos Humanos**

Chiavenato (2007) afirma, “La integración de recursos humanos es abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (p.129).

Siguiendo con Chiavenato (2007) el mercado de recursos humanos está conformado por un grupo de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos
- Situaciones del mercado de recursos humanos

- Rotación del personal
- Ausentismo

De los cuatro puntos arriba mencionados vale la pena destacar los dos últimos relacionados con la rotación del personal y el ausentismo. Por tanto, se procede a destacar cada uno de ellos.

a) Rotación de personal

La rotación del personal hace referencia al flujo de ingresos y salidas del personal que labora dentro de una organización, en otras palabras, la rotación del personal es el nivel de renuncias por parte del colaborador y el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa. A la rotación del personal también se le denomina “turnover”.

Cuando el nivel de rotación es muy grande en una organización, la empresa debe realizar un análisis del porque está sucediendo este problema para poder actuar sobre el mismo y superar dicho inconveniente.

La rotación del personal se puede expresar en índices mensuales o anuales, esto permite que se pueda realizar comparaciones de un periodo a otro.

Una organización puede calcular el nivel de rotación de sus colaboradores, mediante la aplicación de una formula; la cual va a permitir a la misma conocer realmente cuantos colaboradores entran y/o salen de la organización. Esta rotación del personal puede deberse a varios factores tanto internos como externos.

Para Chiavenato (2007). “El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir” (p. 138).

La rotación del personal es un efecto de diferentes anomalías que se pueden encontrar tanto interna como externamente en la organización, esto conlleva a diferentes tipos de comportamientos y actitudes por parte de los colaboradores. Cuando hablamos de fenómenos externos nos podemos referir por ejemplo, a las oportunidades de empleo con las que cuenta el mercado, mejores propuestas de trabajo; mientras que, los fenómenos internos puede ser el no sentirse cómodo dentro

de las actividades que realiza la persona diariamente, estar desmotivado, no sentirse aceptado en el equipo de trabajo, que no exista un empoderamiento de parte del colaborador hacia la empresa.

Todos estos factores pueden desencadenar en un aumento en la rotación del personal, teniendo como resultado que la empresa tenga que buscar nuevos talentos para la organización.

La rotación del personal trae a la empresa diferentes costos que tienen que ser cubiertos. Para Chiavenato (2007) son los siguientes:

- **Costos primarios:** son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Ej. Costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
- **Costos secundarios:** son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles. Ej. reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.
- **Costos terciarios:** están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej. pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.

#### b) Ausentismo

Según Chiavenato (2007), el ausentismo o absentismo. “Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta, tardanza o debido a otro motivo” (p.144).

El ausentismo se da cuando la persona que trabaja dentro de la organización, permanece lejana de la misma por un periodo de tiempo determinado. Este ausentismo puede deberse a muchas causas y puede causar a la organización diferentes problemas como: pérdida de productividad y por ende pérdida de participación en el mercado en el que se encuentra. El ausentismo puede ser voluntario o por fuerza mayor.

## Diagnóstico de las causas del ausentismo

Siguiendo con Chiavenato (2007), afirma que entre las principales causas del ausentismo están:

- Enfermedad comprobada y no comprobada
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Baja motivación para trabajar
- Políticas inadecuadas de la organización

Ya diagnosticado el hecho de origen del ausentismo, deberá coordinarse una vigilancia con el adecuado apoyo de políticas empresariales y aprobación de la dirección de la organización, para procurar la reducción de los niveles de ausentismo y retrasos del personal. Una reducción en los índices de ausentismo ayudará a que la empresa mantenga una base de empleados fija, mejorando la competitividad en el mercado y disminuyendo los costos relacionados con el reclutamiento y selección.

El cálculo tanto del índice de ausentismo como el índice de rotación de personal es de vital importancia, ya que le permite conocer a la organización qué tanto impacta en su estructura la incidencia de tardanzas y faltas al trabajo por parte del personal. Un índice de rotación y ausentismo bajo, muestra a la empresa que existe un buen ambiente de trabajo, donde los colaboradores se sienten cómodos y tranquilos dentro de la organización en la que se encuentran.

### **2.2.1 Reclutamiento del Personal**

Mondy (2010) alega, “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p.128).

Es en esencia un sistema mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, la organización tiene que atraer el nuevo capital humano de manera adecuada, de esta manera se asegura contar con personal apto dentro de la organización.

## **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento. (Chiavenato, 2007).

Dentro del proceso de reclutamiento de personal, existen varias técnicas que puede utilizar una organización para captar de mejor manera posibles candidatos. Chiavenato (2007) indica que existen dos tipos de reclutamientos, estos son el interno y el externo.

### **Reclutamiento interno**

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

#### Ventajas del reclutamiento interno

- Tiene una mayor economía para la empresa
- Es más rápida
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Ayuda a motivar a los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal

#### Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones potenciales de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas al promover innecesariamente a sus empleados, los

llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

### **Reclutamiento externo**

Al existir una vacante, una organización intenta llenarla con personas que se encuentran fuera de la empresa; a esto se le llama reclutamiento externo.

Las principales técnicas de reclutamiento externos según Chiavenato (2007), son las siguientes:

- **Consultas de los archivos de los candidatos:** la mayoría de las empresas tiene bases de datos en las cuales se alojan hojas de vida de candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales:** tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos.
- **Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos:** estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas:** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos y estructuras
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado, se suele buscar en otras localidades.

- **Avisos en diarios y revistas:** es una de las más eficaces para atraer candidatos.
- **Agencias de reclutamiento:** es una de las más costosas, pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento. Las agencias de reclutamiento pueden llegar a garantizar que el futuro colaborador cumpla con las expectativas de la organización.

#### Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de nuevos talentos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

#### Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.

Existe en la práctica una combinación de ambos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, denominado reclutamiento mixto, dado que sólo en la teoría pueden verse completamente diferenciados, pero en la vida real se hace uso indistinto de las fuentes internas y externas de reclutamiento para la captación del personal que necesita la organización.

#### **Reclutamiento mixto**

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Se puede acotar que el reclutamiento del personal debe hacerse de una manera oportuna y buscando un menor costo para la organización, pero siempre teniendo en cuenta el proveer a la organización de personal calificado, utilizando las diferentes formas de reclutamiento que existe en la actualidad.

El tipo de reclutamiento que se utilice va a depender de la propia empresa, ya que esta conoce que personal requiere y como lo va a requerir.

### **2.2.2 Selección del Personal**

La selección del personal intenta encontrar a la persona más apta para ocupar un puesto dentro de una organización.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto a un cargo.

Chiavenato (2007) toma a la selección del personal como dos procesos que se describen a continuación:

#### **La selección como proceso de comparación**

Debe darse como un proceso de comparación entre dos variables: lo que el cargo exige, y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

#### **La selección como un proceso de decisión**

Después de haber realizado el paso anterior, pueden existir candidatos que se acerque a lo que el cargo exige, pero el organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, lo único que realiza es una sugerencia aplicando las técnicas de selección que más le convenga, para de esta manera sugerir a los candidatos. La decisión final va a ser siempre del departamento solicitante ya que ellos son los que más conocen del puesto que se necesita cubrir.

#### **Bases para la selección de personas**

Siguiendo con Chiavenato (2007) las bases para la selección puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** son los contenidos del cargo y requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo.

- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** esta aplicación lo realiza el cargo inmediato al puesto que se busca cubrir y consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos; aunque siempre va a ser difícil definir lo que es deseable o no para el jefe inmediato.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en inspeccionar en otras compañías los puestos semejantes, para de esta manera conocer un poco más sobre los requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** se realiza una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, esta se realiza en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

### **Elección de las técnicas de selección**

Existen diferentes herramientas, las cuales ayudan a la organización para seleccionar el posible ocupante de un puesto; entre estas tenemos:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimiento
- Exámenes psicológicos
- Exámenes de personalidad
- Técnicas de simulación

Entrevistar es probablemente, el método que más se utiliza para la selección de personas, no obstante en este proceso puede existir muchas imprecisiones al no tomar en cuenta factores como la personalidad del individuo, entre otros.

### **El proceso de selección**

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran: (Chiavenato, 2007)

- **Selección de una sola etapa:** las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- **Selección secuencial en dos etapas:** permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- **Selección secuencial entre etapas:** incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

### **Evaluación y Control de los resultados**

Chiavenato (2007) alega que una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección, es utilizar el cociente de selección

$$C.S. = \frac{N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{N^{\circ} \text{ de candidatos examinados}} * 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

La selección del personal es un proceso de suma importancia, ya que de nada serviría un reclutamiento efectivo, si la selección del personal se realiza de manera errónea, por lo que todas las organizaciones deben de garantizar una selección del personal correcta, pero para esto debe de contar con seleccionadores capacitados para reducir los índices de error.

### **2.3 Subsistemas de Organización de Recursos Humanos**

Después de reclutar y seleccionar, las personas deben ser integradas en la organización; y luego de un tiempo deberán ser evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

Para Chiavenato (2007) este subsistema se compone de: socialización organizacional, diseño, descripción y análisis de puesto, evaluación de desempeño. Cada uno de estos subsistemas se procederá a desarrollar a continuación:

### **2.3.1 Socialización Organizacional**

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre la nueva cultura organizacional y los nuevos miembros que ingresan en él.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial según Chiavenato (2007) es:

- Los objetivos básicos de la organización.
- Los medios que se utilizan para llegar a los objetivos.
- Las responsabilidades que conlleva el cargo.
- Los comportamientos requeridos para el desempeño eficaz de la función.
- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender los valores, normas y patrones de comportamiento de su nuevo empleo va a depender del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso de aprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios o de otras empresas en las que haya trabajado; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas. La socialización que se le dé al nuevo empleado es muy importante, ya que gracias a esto, el nuevo empleado va a sentirse cómodo y tranquilo dentro de su nuevo trabajo, o lo contrario, puede sentirse a disgusto al pensar que sus nuevos compañeros no lo aceptan, creando un ambiente de trabajo negativo, y de esta manera aumentando la posibilidad de ausentismo y rotación y disminuyendo además su productividad.

### **2.3.2 Diseño de Cargos**

El diseño del puesto hace referencia a todas las actividades que realiza la persona dentro de la organización, así como las técnicas que va a utilizar en cada actividad, cuáles serán sus superiores y cuáles sus subordinados (organigrama). Chiavenato (2007) indica lo siguiente:

“El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”. (p.204)

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

### **2.3.3 Descripción y Análisis de Cargos**

La descripción de un cargo hace relación a todos los deberes y responsabilidades de un cargo en específico y que lo diferencia del resto de cargos dentro del organigrama, mientras que, el análisis de cargos se preocupa en determinar todas las responsabilidades, requisitos y condiciones que exige el puesto para su correcto cumplimiento. En el capítulo 3 del presente trabajo se abordara con más profundidad este tema.

### **2.3.4 Evaluación de Desempeño**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p.243)

Evaluar a cada colaborador dentro de una organización se ha vuelto muy popular en los últimos años, ya que mediante esta herramienta las empresas pueden conocer cuánto realmente están aportando a la consecución de los objetivos organizacionales sus colaboradores, además de conocer diferentes problemas como: la integración del colaborador a la empresa, confusión dentro de las actividades que realiza, o identificar empleados que tienen más potencial de lo requerido por el cargo.

## **2.4 Subsistema de Retención de Recursos Humanos**

Las diferentes organizaciones cuentan con diferentes mecanismos para que sus colaboradores se mantengan motivados y de esta manera permanezcan en la organización prestando su ayuda, además de ser un mecanismo que ayuda para que los colaboradores cumplan con los requisitos exigidos por la misma. Estos mecanismos son: los premios y las sanciones.

Los premios son incentivos para estimular comportamientos deseados por la organización, no solo incluyen salarios, vacaciones, ascensos, sino también, otros como la garantía de poder seguir en el puesto. Las sanciones son: castigos o penalizaciones para evitar ciertos comportamientos, incluye medidas disciplinarias como: advertencias verbales, suspensiones de trabajo. (Chiavenato, 2007).

#### **2.4.1 Remuneración**

La remuneración es la recompensa que la persona obtiene a cambio de prestar sus servicios. Existe la remuneración directa e indirecta.

Para Chiavenato (2007), la remuneración económica directa es la paga que el colaborador recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones; mientras que la remuneración económica indirecta, es el salario que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo como: vacaciones, participación de utilidades, etc.

#### **2.4.2 Planes de prestaciones sociales**

La remuneración no es el único método de retribución a las personas por ayudar a la organización a cumplir con sus metas, existen beneficios extras que la empresa brinda a cada colaborador para mantener su motivación o gusto por el trabajo que está desarrollando, y de esta manera quitarles preocupaciones que puedan hacer que la persona no este rindiendo con todo su potencial. Algunos de las prestaciones sociales que una organización puede ofrecer a sus empleados son: atención médica, guarderías para sus hijos, facilidades para la compra de útiles escolares, alimentos, entre otros.

#### **2.4.3 Higiene y seguridad en el trabajo**

La organización mundial de la salud define a la salud ocupacional como “Actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores, mediante prevención y control de accidentes y enfermedades, así como, la eliminación de factores y condiciones que ponen en peligro la seguridad del trabajador”.

La higiene y seguridad en el trabajo cuida la salud de los trabajadores mediante la prevención de accidentes que pueden ocurrir durante el desarrollo de las tareas

cotidianas, además brinda las comodidades para que el colaborador pueda ejercer sus actividades de manera tranquila. Con todas estas prevenciones las empresas no solo garantizan la salud del colaborador, sino también ayuda a mejorar la productividad, motivación en su trabajo, satisfacción laboral, etc., ya que el personal al sentirse seguros y en un ambiente tranquilo podrán sacar todo su potencial, mejorando así la competitividad de la empresa.

#### **2.4.4 Relaciones laborales**

El subsistema de retención de recursos humanos cobija también las relaciones de la organización con las entidades que representan a sus empleados como son los sindicatos. Estas relaciones se denominan “relaciones laborales” porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos (Chiavenato, 2007).

### **2.5 Subsistemas de Desarrollo de Recursos Humanos**

Este subsistema, hace referencia a la inversión que la organización realiza para el personal que labora dentro de la misma, dentro de este subsistema esta la capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; cada una de estas actividades ayuda para que el personal y la empresa aumenten su rendimiento.

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el factor hereditario y el factor ambiental (aprendizaje). Por un lado, la información genética con la que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a nuestras vidas. (Chiavenato, 2007, p.380)

Todas las personas nacen con características mentales transferidas genéticamente, pero con cada una de las experiencias que se va sufriendo estas características pueden ir cambiando, y de esta forma variar la personalidad a lo largo de los años.

#### **2.5.1 Capacitación y Desarrollo del Personal**

La capacitación tiene muchas definiciones, algunos autores consideran que es un medio para desarrollar la fuerza laboral, mientras que otros creen que la capacitación se ejecuta para una adaptación y buen desempeño dentro de un puesto.

Para Guerrero (2015), es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que ejecute de buena manera una actividad determinada.

Mondy R & Noe (2005), señalan que “Capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (p.202).

La capacitación son cursos que ayudan a mejorar las habilidades y conocimientos del personal que labora en una organización, esta actividad ayuda a mejorar el rendimiento y desenvolvimiento del colaborador dentro de una empresa, y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales más fácilmente.

Es muy importante ver a las capacitaciones como una inversión, mas no como un gasto, ya que como se menciona anteriormente, la capacitación ayuda a que los colaboradores puedan rendir de mejor manera dentro de la organización, aumentando la productividad y además ayudando al desarrollo personal.

#### Objetivos de la capacitación

Para Chiavenato (2007) los principales objetivos son:

- Preparar a las personas para la realización de actividades dentro de su puesto.
- Dar oportunidades para el desarrollo personal, no solo en su puesto, sino también en otras áreas más complejas.
- Cambiar la actitud de las personas.

#### Detección de necesidad de capacitación

Siguiendo con Chiavenato (2007) los medios principales son:

- Evaluación de desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitudes por parte de supervisores o jefes inmediatos.
- Análisis de puestos y especificación de puestos.

Todas estas actividades ayudan a la empresa para conocer la necesidad de capacitación que tiene uno o varios departamentos, y de esta manera poder corregir problemas que se estén suscitando y que a larga plazo podrían convertirse en una disminución de la productividad.

#### Programas, implementación y evaluación de capacitación

Una vez que se detecta la necesidad de capacitación el siguiente paso es preparar su programa.

Un plan de capacitación debe incluir los siguientes puntos (Chiavenato, 2007, p.397):

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

Luego de obtener el programa de capacitación, el siguiente paso es la implementación que no es más que el comienzo de la capacitación.

Por último, la evaluación de la capacitación se realiza una vez terminada la misma, y tiene por objetivo conocer si dicha capacitación ha llegado a alcanzar los cambios planeados.

Las diferentes capacitaciones que brinda una empresa llevan al desarrollo personal del colaborador, no solo en su puesto sino también en otras áreas.

#### **2.5.2 Desarrollo organizacional**

Dessler y Varela (2011), concluyen que “el desarrollo organizacional se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que estos sean capaces de identificar e implementar cambios, por lo general con la ayuda de un consultor externo” (p.205)

Lo que busca el desarrollo organizacional es mejorar en todos los aspectos a la organización, buscando cambiar las debilidades por fortalezas, para crear un cambio, no solo externamente, sino también mejorar la satisfacción del colaborador dentro de

la empresa. El desarrollo organizacional debe ser un proceso continuo que garantice siempre que la organización valla mejorando y ganando competitividad.

Para Chiavenato (2007), los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción del personal dentro de una empresa.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.

Para que el desarrollo organizacional llegue a generar un cambio dentro de una empresa y que se mantenga en el tiempo, se tiene que buscar que las personas que trabajan dentro de la misma acepten algunas condiciones, como que estén de acuerdo con el cambio que se les propone, mejorar las relaciones laborales.

## **2.6 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos**

El control o auditoria busca garantizar que todas las partes que conforman la organización trabajen siguiendo los lineamientos previstos, ya que si todas estas partes no van al mismo ritmo la empresa podría perder competitividad y dejar de funcionar.

### **2.6.1 Administración por excepción**

Este principio dice que se debe prestar la mayor atención a las variaciones anormales que se pueda encontrar dentro de la organización, es decir, a problemas que no son frecuentes dentro de la empresa.

Hace referencia al principio de Pareto (80-20), según el cual 20% de las cosas son responsables del 80% de los problemas, en tanto que el 80% de las cosas provocan 20% de problemas.

Una vez analizado lo más importante de cada subsistema, los cuales componen la administración de recursos humanos, se procederá a examinar la evaluación de desempeño, tema central de la presente tesis.

## **2.7 Evaluación de Desempeño**

### **2.7.1 ¿Qué es?**

La evaluación del rendimiento es una herramienta de gestión formal, usada para la evaluación de la calidad del desempeño de un individuo en una organización; la cual generalmente es preparada por su supervisor inmediato. (Gestión Motivación RRHH, 2017)

A menudo, la evaluación del rendimiento o desempeño se considera simplemente como una actividad que se debe realizar una vez al año, y que es ordenado por el departamento de talento humano, pero en organizaciones que toman la evaluación del rendimiento de manera seria, se utiliza como un proceso continuo y no meramente como un evento anual. (Morgan, 2015)

La evaluación del rendimiento es un proceso que se lleva a cabo para observar el desempeño de una persona dentro de una organización, además con esta herramienta, se puede analizar si se está o no alcanzando los resultados esperados, y/o logrando cubrir los objetivos organizacionales planteados; también trata de buscar soluciones para cubrir las brechas de rendimiento. Las evaluaciones de desempeño generalmente se realizan una vez al año, aunque dependiendo la empresa puede realizarse trimestral o semestralmente.

### **2.7.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño**

Para Wayne Mondy (Mondy, 2010), la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración. La meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, sin embargo, puede haber otras metas. (p. 239)

La evaluación del desempeño ayuda a gerencia a programar los planes de promoción para empleados eficientes. El procedimiento consecuente de evaluación de desempeño ayuda a enmarcar políticas y programas de capacitación, además, ayuda a analizar las fortalezas y debilidades de los empleados para que se puedan

diseñar nuevos cargos. También es importante para enmarcar futuros programas de desarrollo, y comprender la validez y la importancia del procedimiento de selección. Los supervisores a través de la evaluación de desempeño llegan a conocer, las fortalezas y debilidades del procedimiento de selección proporcionando así cambios futuros en los métodos de escogimiento.

### **2.7.3 Objetivos de una Evaluación de Desempeño**

Según Nureya Abarca (Abarca, 2016), los objetivos que debe lograr una eficiente evaluación de desempeño serían los siguientes:

- Mantener registros para determinar paquetes de compensación, estructura y aumentos salariales, etc.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los empleados para ubicar a los individuos adecuados en el trabajo correcto.
- Mantener y evaluar el potencial presente en una persona para un mayor crecimiento y desarrollo.
- Proporcionar retroalimentación a los empleados con respecto a su desempeño.
- Servir como base para influir en los hábitos de trabajo de los empleados.

La evaluación del desempeño individual en una organización o empresa sirve para mejorar la efectividad general de la entidad. Las evaluaciones desempeñan un papel administrativo al facilitar un medio ordenado para determinar los aumentos salariales y otras recompensas, y al delegar autoridad y responsabilidad a las personas más capaces. Las evaluaciones de desempeño desempeñan un papel importante para ayudar a los empleados y gerentes a establecer objetivos para el período anterior a la próxima evaluación.

### **2.7.4 Principios de la Evaluación**

Los cimientos de una evaluación del desempeño están fundados en algunos principios elementales que conduzcan su desarrollo. Al respecto de este tema, “Anónimo” opina que:

- La evaluación del desempeño se relaciona con un proceso sistemático que involucra a los empleados para mejorar la efectividad de la organización.

- Una organización efectiva planifica trabajar por adelantado. Involucrar a los empleados en el proceso de planificación les permitirá comprender el objetivo de la organización, las tareas que se llevarán a cabo, las razones para hacerlo y los estándares que se deben completar.

El proceso de evaluación del desempeño brinda una oportunidad adecuada para identificar las necesidades de desarrollo. Por ejemplo, al momento de planear y monitorear el trabajo, las deficiencias pueden ser evidentes para ser abordadas. Las oportunidades para mejorar el buen desempeño se destacan para conducir a la acción, y para ayudar a los empleados exitosos a mejorar aún más.

### **2.7.5 Ventajas de la Evaluación de Desempeño**

Según Ana Broitman (Broitman, 2016), indica que los beneficios de la evaluación del desempeño se pueden dividir en tres partes: individuales, gerentes y organización:

#### **Individuales**

- Obtener una mejor comprensión de su rol.
- Entender más claramente cómo y dónde encajan dentro de una imagen más amplia.
- Una mejor comprensión de cómo se evalúa y supervisa el desempeño
- Obtener una idea de cómo se percibe su desempeño.
- Mejorar la comprensión de sus fortalezas y debilidades y necesidades de desarrollo.
- Identificar formas en que pueden mejorar el rendimiento.
- Comprender y acordar sus objetivos para el próximo año; y
- Una oportunidad para discutir la dirección de carrera y las perspectivas.

#### **Gerenciales**

- Oportunidades de escuchar e intercambiar puntos de vista y opiniones lejos de la presión normal del trabajo.
- Una oportunidad para identificar cualquier posible dificultad o debilidad.
- Una mejor comprensión de los recursos disponibles.

- Una oportunidad para planificar y establecer objetivos para el próximo período.
- Una oportunidad de planificar para lograr un mejor desempeño.
- Una oportunidad para planificar una mayor delegación y entrenamiento.
- Una oportunidad para motivar a los miembros del equipo.

### **Organizacionales**

- Un medio estructurado para identificar y evaluar el potencial de la fuerza de trabajo.
- Información actualizada sobre las expectativas y aspiraciones de los empleados.
- Información sobre la cual basar las decisiones sobre promociones y motivaciones.
- Una oportunidad para revisar la planificación de sucesión.
- Información sobre las necesidades de capacitación que pueden servir de base para desarrollar planes de capacitación;
- Actualización de registros de empleados (logros, nuevas competencias, etc.).
- Promover una mejor comprensión del papel del empleado y la claridad sobre sus funciones.
- Identificar las necesidades de desarrollo del empleado.
- Aumentar la comunicación.
- Proporcionar al empleado la oportunidad de autorreflexión y establecimiento de metas individuales.
- Ayudar al empleado a internalizar la cultura, las normas y los valores de la organización.

Al respecto cabe señalar que cuando la evaluación del desempeño permite que el empleado se beneficie a través de recompensas monetarias o no, por parte de la organización, éste se sienta motivado a tratar con su supervisor inmediato los principales problemas que afectan su desempeño. La retroalimentación de la evaluación puede crear un vínculo positivo y fuerte entre el subordinado y el supervisor, solo si la evaluación se lleva a cabo de manera adecuada y justa, y su interacción brinda la oportunidad de ayudar a los objetivos futuros.

Las ventajas de una evaluación de desempeño son muchas, estas evaluaciones ayudan a las empresas a mejorar como organización y por ende a ser más competitivo en el mercado en el que se encuentra.

### **2.7.6 Desventajas de una Evaluación de Desempeño**

Entre las críticas hechas a los sistemas de evaluación de rendimiento, de las cuales pueden destacarse entre otras, la desmotivación del personal, la aplicación injusta de la evaluación, demasiado subjetivo, poco claro, poco ético y muy lento. Al respecto Denisi y Smith (2014) afirman que las mayores desventajas son:

- Pérdida de Tiempo: realizar una evaluación de rendimiento cuesta dinero y requiere de tiempo, por lo que estos recursos pueden llegar a desperdiciarse cuando el sistema está mal diseñado y/o implementado.
- Desánimo: Si el proceso no es una experiencia agradable, tiene el potencial de desalentar al personal, por lo que, el proceso debe ser un estímulo, un refuerzo positivo y una celebración de los logros. Es importante que los gerentes documenten no solo los problemas que deben corregirse, sino también las cosas positivas que realiza un colaborador a lo largo de un año.
- Mensaje inconsistente: Los mensajes incoherentes también pueden ser una desventaja para la gestión del desempeño laboral. Si no se cuenta con un sistema estandarizado, existen múltiples oportunidades para fabricar información sobre el desempeño de un empleado.
- Sesgos: Es difícil mantener los sesgos fuera del proceso de evaluación del desempeño, además se necesita un proceso objetivo muy estructurado y un gerente maduro para permanecer imparcial a lo largo del proceso.

Finalmente, las evaluaciones de desempeño son tan buenas como el sistema de gestión del desempeño en el que opera. Las organizaciones que solo hacen evaluaciones de desempeño por el simple hecho de hacerlas están perdiendo el tiempo, pero las organizaciones que incorporan evaluaciones de desempeño en un sistema integral de gestión del desempeño y las utilizan para implementar mejoras tangibles tienen una ventaja para lograr sus objetivos

### 2.7.7 Problemas en una Evaluación de Desempeño

Mondy (2010) manifiesta que, existen algunas situaciones problemáticas presentadas durante la evaluación de desempeño, como las que se presentan a continuación:

- Incomodidad del evaluador: si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas.
- Falta de objetividad: aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo.
- Error o efecto de halo: un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.
- Indulgencia/severidad: algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo.
- Tendencia central: el error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador incorrectamente califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas
- Sesgos del comportamiento reciente: es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

- Sesgo personal (formación de estereotipos): esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones.
- Manipulación de las evaluaciones: en algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación, y por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación.

Los evaluadores a menudo combinan varias técnicas orientadas hacia el futuro y hacia el pasado, formando enfoques mixtos para la evaluación del desempeño. Utilizar las técnicas adecuadas permite a los gerentes evaluar tanto el comportamiento, como los resultados y establecer metas para que los empleados mejoren su desempeño y aumenten su motivación. Pero si al contrario existen sesgos al momento de las evaluaciones, no podrán alcanzarse los objetivos planteados.

### **2.7.8 Elementos comunes a todos los enfoques sobre Evaluación de Desempeño**

Con la alta difusión que ha tenido la evaluación de desempeño laboral en la mayoría de las organizaciones, se ha llegado a reproducir en muchas industrias una metodología de evaluación común a todas ellas y que logre resultados similares.

Para reforzar lo antes dicho, Capelli y Tavis (2016), puntualizan algunos elementos comunes en las diferentes evaluaciones de desempeño; estas son:

- Patrones de desempeño
- Calificaciones del desempeño

- La subjetividad del evaluador
- Los prejuicios personales
- Efecto de acontecimientos recientes
- Efecto de halo o aureola

Dentro de diferentes autores sobre la evaluación de desempeño, todos concuerdan que al momento de realizarla, van a existir factores que van a llevar a que esta evaluación sea positiva o negativa, todos estos factores comunes son lo que se describieron anteriormente.

### **2.7.9 Criterios de Evaluación de Desempeño**

Los estándares más comunes de evaluación para Wayne Mondy (Mondy, 2010) son cuatro, y se procede a detallar a continuación:

#### **Rasgos de personalidad**

Como la apariencia, actitud e iniciativa, no obstante muchas veces estas cualidades no están relacionadas con el desempeño en el trabajo y pueden volverse subjetivas, aunque otras características como la adaptabilidad y un buen juicio se pueden tomar en cuenta cuando se demuestran que están relacionados con el trabajo.

Si bien los rasgos de personalidad no ayudan a desenvolverse de mejor o peor manera dentro de una actividad; estas características ayudan a mejorar en algunas áreas como: tener un mejor ambiente laboral, mejorar la adaptabilidad a uno o varios grupos de trabajo, mejorar la cultura organizacional, ente otros.

#### **Competencias**

Son diferentes clases de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento. Algunas competencias con las que cuenta un individuo pueden ser convenientes para un puesto en específico.

#### **Logro de metas**

Este criterio se debe de evaluar cuando la organización considera que el resultado es más importante que los medios que se utilizan. Mondy (2010) afirma que “los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa” (p.244).

## **Potencial de mejoramiento**

Cuando una organización evalúa el desempeño de sus colaboradores debe poner énfasis en el futuro, ya que muchas organizaciones se concentran en el pasado, y el pasado ya no se puede cambiar.

Cabe recalcar que todos estos criterios de evaluación no son excluyentes, se pueden combinar unos con otros.

### **2.7.10 Responsabilidad de Evaluación de Desempeño**

Identifica cual es el responsable de realizar la evaluación de desempeño, Mondy (2010) asevera que existen varias posibilidades como:

#### **Supervisor inmediato**

Este método es el más utilizado, la evaluación lo realiza el jefe inmediato a un puesto determinado; las ventajas de la utilización de este método es que el supervisor es la persona más apta para evaluar al subordinado, ya que sabe las actividades que realiza y como lo realiza, además, el supervisor inmediato esta en continua interacción con el colaborador; también van a existir desventajas, por ejemplo el supervisor puede mencionar algunos desempeños y olvidarse de otros, el supervisor también puede manipular la evaluación según su propia conveniencia. Una forma de minimizar estas desventajas es involucrarle más al colaborador, haciendo que la propia persona sugiera formas de evaluar su desempeño con mayor justicia.

#### **Subordinados**

En este método el subordinado evalúa a su superior; personas que defienden este enfoque alegan que una evaluación por parte del subordinado ayuda a que los supervisores hagan un mejor trabajo administrativo, mientras que, una desventaja es que la persona que realiza la evaluación tenga temor a represalias y no sea lo más justa al evaluar. Para asegurar el éxito de este método se tiene que garantizar el anonimato de las personas que evalúa a su superior. (Mondy, 2010)

Es un método en el cual el colaborador evalúa a su jefe, este método ayuda a examinar que piensa el evaluado con relación a su superior, si piensa que están

realizando un buen trabajo, que tan bien conoce las diferentes tareas que realiza, si ayuda a sus subordinados en diferentes problemas que puedan tener, entre otros.

### **Compañeros de trabajo y miembros del equipo**

Los compañeros de la misma área o miembros de un mismo equipo de trabajo son los encargados de evaluar el desempeño de su colega, una de las ventajas que se tiene, es que sus compañeros interactúan con la persona todos los días por lo que conocen cuáles son sus virtudes y cuáles son sus debilidades, mientras que, entre las desventajas se tiene, si existen disgustos entre compañeros, al momento de la evaluación se tomarían como una venganza y evaluarían de manera incorrecta.

Para Wayne Mondy (Mondy, 2010, p.246) el fundamento para que los miembros de un equipo evalúen a sus colegas son:

- Los miembros del equipo conocen a sus compañeros mejor que cualquier persona.
- La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del grupo.
- Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño, muestran un incremento en su compromiso y productividad.
- Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

### **Autoevaluación**

No hay mejor persona para evaluarse que ella mismo, ya que la misma conoce que tarea es la que mejor realiza y en que tarea necesita mejorar, pero muchas veces esta autoevaluación puede ser engañosa, ya que la mayoría de colaboradores pueden mentir en su autoevaluación con miedo a que corra peligro su trabajo y ser despedidos.

Mondy (2010) afirma que algunas personas son muy buenas para atribuirse un excelente desempeño y quitarles esfuerzo a otras personas.

## **Evaluación por parte de los clientes**

Los clientes son importantes para la empresa y conocen aspectos importantes que muchas de las veces son pasadas por alto por parte de la gerencia o del evaluador, como por ejemplo: tiempo de entrega de pedidos, visitas por parte del personal de la empresa, etc., por lo que incluirles en el proceso de evaluación podría ser de mucha ayuda.

### **2.7.11 Modelos de Evaluación de Desempeño**

A lo largo del tiempo se han venido construyendo diferentes métodos de evaluación de desempeño que ayuden a las empresas a conocer como está desenvolviéndose una persona dentro de un puesto.

La utilización de estos diferentes métodos va a depender de cada organización, así como del objetivo que esté buscando.

A continuación se procederá a presentar los diferentes modelos de evaluación según Wayne Mondy (Mondy, 2010):

#### **Evaluación 360°**

Es un modelo que abarca múltiples niveles en la empresa (interno y externo), lo que busca este método de evaluación es cubrir todos los vínculos principales de la persona con su entorno laboral (jefe inmediato, compañeros de equipo, subordinados, clientes); la evaluación 360° busca obtener todas las opiniones desde diferentes ángulos de la compañía.

Para Mondy (2010) una de las principales ventajas de este método es que, al otorgar la responsabilidad a los diferentes actores, los distintitos tipos de errores antes mencionados se van a eliminar o a reducir, mientras que, una de las mayores desventajas es que, al incluir numerosos evaluadores los costos van a aumentar, al igual que se necesitara de mayor tiempo.

Este método de evaluación es más recomendable, cuando en la organización ya se ha venido realizando evaluaciones de desempeño previas, ya que si se aplica este método desde un comienzo, se le pondría al evaluado en situaciones muy incómodas, recibiendo halagos y críticas desde todas partes.

Existen también evaluaciones en las que no se abarca un gran número de actores, las cuales se les podría llamar evaluación 180° y 90°; estos métodos reducen el número de evaluadores.

### **Evaluación 180°**

En este modelo de evaluación, los actores principales que evalúan al colaborador son el jefe inmediato y sus compañeros que están al mismo nivel jerárquico (miembros del equipo), aunque a veces también se les puede incluir a clientes. Las ventajas de este método es que: son mucho más confiable que la evaluación individual, al no tener tantos evaluadores no va a ser tan costosa como la evaluación 360°; mientras que una de las desventajas es que no se realiza una evaluación global por todos los posibles evaluadores, por lo que se podría cometer los errores antes mencionados.

### **Evaluación 90°**

Aquí los evaluadores son el jefe inmediato y la propia persona; es muy recomendable para empresas que nunca han tenido una evaluación de desempeño, pero que están comenzando a evaluar a sus colaboradores. En la evaluación de 90° la persona evaluada no tiene la presión de ser valorada por varios actores, además la tabulación de datos es más fácil de realizarla en comparación con la 180° y 360°; aunque un aspecto negativo de esta evaluación es que ya que no se cuenta con opiniones de otras personas, por lo que el rango de tener información incorrecta aumenta.

### **Escala de calificación**

Es un tipo de evaluación que se realiza a las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, estos factores de calificación pueden variar teniendo diferente número de escalas; algunos adjetivos para estas escalas son: excelente, muy bueno, regular, malo, pésimo. El método de escalas de calificación es un método muy sencillo que se puede realizar a varias personas utilizando un menor tiempo.

Para Mondy (2010) los factores que comúnmente se eligen son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales. Dentro del primer factor esta la calidad y cantidad de trabajo, mientras que dentro del segundo factor encontramos la facilidad de adaptarse a un equipo.

Es de vital importancia que la persona encargada de la evaluación interprete tanto los factores como los grados de la misma manera.

### **Incidentes críticos**

En este método se vinculan todos los incidentes críticos, ya sean estos positivos y negativos, anotando la frecuencia con que aparecen. El supervisor o evaluador observa y registra todos los incidentes, con el objetivo de que los aspectos positivos sean potenciados y los aspectos negativos se eliminen o corrijan.

### **Ensayo**

Mediante este método el evaluador escribe un ensayo en el cual describe el comportamiento del trabajador. Este método se recomienda realizar cuando la persona encargada de la evaluación tiene un alto nivel de redacción. Es uno de los métodos más sencillos en cuanto su aplicación.

### **Estándares laborales**

Para Mondy (2010) “este método compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción” (p.251).

Este modelo compara lo que el empleado realiza y lo que se espera de él. Los estándares laborales pueden aplicarse en todos los tipos de trabajo.

### **Clasificación**

Dentro de este procedimiento, el evaluador ubica a los empleados en orden del desempeño que han tenido durante el periodo de evaluación, desde la persona que ha tenido el mejor desempeño hasta la persona con menor desempeño.

Una desventaja de este procedimiento se da cuando los empleados han tenido un desempeño similar unos a otros.

Para Mondy (2010) la comparación por pares es una variación del método de clasificación mediante el cual se compara el desempeño del colaborador con cualquier otro colaborador dentro del grupo. El colaborador que recibe más números de comparaciones favorables, es el que recibe la mayor nota.

## **Distribución obligatoria**

También llamado “Modelo de evaluación forzada”; consiste en asignar proporciones obligatorias a cada valor de una escala. Por ejemplo, una escala de valoración o evaluación tiene tres posiciones, Bueno, Normal e Insatisfactorio, el evaluador solo podrá valorar como "Bueno" a un 20% de sus empleados, tendrá que valorar al 70% como "Normal" y al 10% restante como "Insatisfactorio".

Con esta evaluación se busca que el evaluador sea honesto con sus colaboradores calificándolos de manera justa, dividiendo a los que se destacan o los que cumplen más de lo que se esperaba de los que se encuentran en el rango de lo aceptable y de los que no alcanzan a cubrir las expectativas para las que fueron contratados; además se busca evitar calificaciones promedios que muchas de las veces los evaluadores lo utilizan para evadir problemas.

Aunque parezca injusto, las distribuciones forzadas que se utilizan en la práctica (no la muy simple que se acaba de poner como ejemplo) se basan en los resultados prácticos de cientos de procesos.

## **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)**

Combina el método de incidentes críticos con la de escala de calificación tradicional. Para Mondy (2010), este método tiene una escala que muestran varios niveles de desempeño y cada uno de estos desempeños se detalla en términos de conductas.

Aunque tiene un parecido con el método de calificaciones, difiere en que el método ECBC usa indicadores de que están directamente relacionados con los criterios que se están evaluando, es decir, ya no se utiliza el bajo, medio, alto. Este método ayuda a mejorar los análisis de las evaluaciones ya que son mucho más específicos.

## **Evaluación por resultados**

Al inicio de cada periodo de evaluación, el evaluador y el evaluado se ponen de acuerdo en los objetivos que se esperan alcanzar, así mismo al final del periodo de evaluación se reúnen para ver si se han alcanzado los objetivos previstos o no.

Cualquiera que sea el modelo que se considere para la evaluación del desempeño, cada una de sus fases son importantes: diseño, implantación, aplicación y desarrollo,

cada una de ellas cumple un rol y contribuye en el impacto laboral que pueda tener, se considera que esto implica un cambio cultural, por lo tanto, es importante que se sepa de las ventajas y beneficios que comprende para el evaluado y analista.

## Conclusiones

El Capítulo presentado tuvo como finalidad, la revisión exhaustiva de la bibliografía y los tópicos más resaltantes relacionados con el estudio de la evaluación de desempeño típico en cualquier organización. De éste análisis pudieron extraerse algunas conclusiones como las que se exponen a continuación:

- La evaluación del desempeño, aunque es un subsistema de la administración de los recursos humanos es un componente fundamental en la gestión del talento humano y puede adoptarse como un sistema, integrado por etapas o subprocesos que deben darse para llegar al resultado deseado que no es más que el desarrollo del talento humano y el logro de los objetivos de la organización.
- Los subsistemas de la administración de recursos humanos, tales como: Integración de RRHH, Organización de RRHH, Retención de RRHH, Desarrollo de RRHH y, Auditoría de RRHH están íntimamente relacionados entre sí: todos estos subsistemas son como una secuencia de pasos que debe realizar una organización para asegurar personal calificado desde el momento del reclutamiento, garantizando así mayor productividad en la empresa.
- Se comentó también de los errores que inadvertidamente un administrador puede incurrir al evaluar los resultados del trabajo de sus subordinados, y se dan algunas formas para prevenir la declaración de juicios erróneos.
- Por último, se hizo revisión de algunos métodos conocidos de evaluación de desempeño y control de los recursos humanos exponiendo sus ventajas y desventajas y poder conocer el más adaptado al tipo de organización.

## CAPÍTULO 3

### **3 Diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño**

El manual de funciones o también llamado descripción de puestos, muestra las actividades que realiza una persona dentro de una empresa, gracias a esta herramienta la empresa puede saber las responsabilidades y el área de conocimiento que se necesita para un determinado cargo.

En la actualidad todas las empresas, ya sean de bienes o servicios, necesitan contar con manuales de funciones que contengan las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo; gracias a esta herramienta cada colaborador sabe plenamente las actividades que debe realizar, a quien debe reportar su trabajo, que persona debe reportarle a él, entre otras cosas.

El presente capítulo se enfocará en la creación de un manual de funciones y una propuesta de evaluación de desempeño aplicada al “San Juan” Hotel. Este manual de funciones tiene como objetivo convertirse en una herramienta de apoyo a la administración, para que ésta conozca de forma clara y precisa los requisitos de contratación que se necesita para cada puesto de trabajo; además se presentará una propuesta de evaluación de desempeño que al momento de aplicarla ayude a la organización a conocer verdaderamente cuanto aporta cada colaborador para la consecución de los objetivos planteados, dicha propuesta de evaluación se realizara mediante indicadores de gestión que permitan ser más objetivos a la hora de la evaluación.

### **3.1 Manual de funciones**

Un manual de funciones ayuda a las organizaciones a conocer detalladamente las actividades que realizan sus colaboradores, estas actividades pueden ser diarias, semanales, quincenales, mensuales, etc.

### **3.2 ¿Qué es un manual de Funciones?**

Chiavenato (2007), asevera que, la descripción de puestos o manual de funciones es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (como lo hace).

Podemos afirmar que el manual de funciones es un documento que describe de manera clara y sencilla las actividades que realiza una persona dentro de una organización, sin embargo, un manual de funciones no solo describe dichas actividades, también se puede incluir otros aspectos importantes como educación formal requerida, experiencia, número de capacitaciones que la persona debe tener, define también quien es su superior y cuáles son sus subordinados que debe controlar y dirigir, información sobre cómo se debe utilizar diferente maquinaria y/o equipos para la oficina. En definitiva la manera de estructurar el manual de funciones va a depender de cada empresa y sus necesidades.

Generalmente los manuales de funciones son realizados antes que una empresa requiera cubrir una vacante, no obstante, el manual de funciones puede ser levantado en cualquier momento.

Existe diferentes métodos de descripción y análisis de cargos, para Chiavenato (2007), los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

### **Método de observación directa**

En este método el analista observa como desarrolla las funciones el ocupante del puesto, mientras tanto, va anotando puntos clave, y de vez en cuando puede realizar preguntas en relación a la actividad que desempeña. Es uno de los métodos más utilizados.

### **Método del cuestionario**

Es tal vez el método más utilizado, en este método se distribuye cuestionarios previamente estructurados a todo el personal para que sean completados, no siempre tiene que ser el mismo colaborador que llene su cuestionario, pueden ser los gerentes o supervisores.

### **Método de la entrevista**

En estos últimos tiempos es el método preferido por los responsables de la planeación de análisis de puestos, es una entrevista que se desarrolla directamente al ocupante del puesto, es un diálogo semiestructurado ya que por una parte se tiene preguntas previamente establecidas y por otra se puede ir realizando preguntas conforme se vaya desarrollando la misma. Este método puede hacerse de manera individual y/o grupal.

### **Métodos mixtos**

Son combinaciones de los diferentes métodos que existen. Para Chiavenato (2007), los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.

El método que se utilice va a depender de la organización y como éste se adapte a la misma.

El manual de funciones debe estar estructurado de manera que cuando el departamento de recursos humanos desee actualizarle se lo pueda hacer de manera fácil y rápida, adaptándose así a las nuevas necesidades de la empresa.

### 3.3 Herramienta y Metodología para el Manual de Funciones

Para la realización de este proceso se constó de varios pasos; primero se procedió a realizar un cronograma de entrevistas (Anexo 1), en el cual se definió la fecha y la hora donde se iba a realizar el llenado de la matriz con cada colaborador del hotel, una vez llenado todos los borradores, se procedió a mostrar a cada superior del cargo entrevistado dichos manuales para su validación o corrección de algún punto en el cual no se estaba en total acuerdo. Luego, cuando se concluyó y validó los manuales de funciones se procedió a realizar indicadores de gestión para cada actividad esencial, con el objetivo de que la matriz de evaluación de desempeño sea más objetiva.

A continuación se presenta el formato de levantamiento de información para el manual de funciones y su forma de llenado:

#### Primera parte

##### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

La primera parte del manual de funciones consta de aspectos generales de cada cargo, y se indican a continuación:

- **Nombre del puesto:** es el nombre del cargo del cual se está realizando el manual de funciones, el nombre del cargo debe ser el mismo que consta en el organigrama que la empresa posee, se le debe pedir al encuestado que coloque el nombre de su cargo.
- **Nombre del ocupante del puesto:** se coloca el nombre y apellido de la persona que en ese instante está desempeñando dicho puesto.

- **Nombre del puesto superior inmediato:** en este casillero se pone cual es el cargo de su superior, es decir, a que cargo le tiene que rendir cuentas.
- **Nombre del superior inmediato:** es el nombre del supervisor.
- **Departamento al que pertenece:** se coloca cual es el área de la empresa que corresponde dicho puesto, para facilitar al encuestado se puede mostrar el organigrama de la empresa y hacer que ubique su cargo y en qué departamento se encuentra.
- **Fecha de elaboración:** es la fecha en la cual se realiza la encuesta.

## Segunda parte

### II. Defina la MISIÓN del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

.....  
 .....  
 .....

En este apartado se debe pedir al encuestado que coloque en palabras simples para que existe el puesto, es decir, cual es la esencia del puesto y que pasaría si no existiera dicho cargo.

## Tercera parte

### III.DIMENSION

CARGO:	Nombre de cargo	
No. SUBORDINADOS:	0	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	

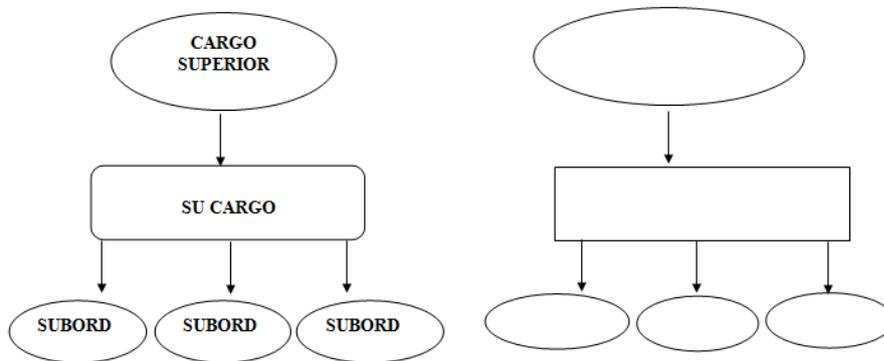
La tercera parte consta de los siguientes enunciados:

- **Cargo:** es el cargo que desempeña la persona; debe colocarse el mismo nombre del cargo que se puso en el primer apartado.
- **Nº subordinados:** cuantos cargos están a su vigilancia, para poner el número correcto de cargos se puede observar en el organigrama.

- **Dimensiones económicas:** preguntar a la persona si gana un salario fijo, es decir un monto establecido cada mes, o si su sueldo es variable, como por ejemplo comisiones.
- **Dimensiones materiales:** dentro de este casillero se coloca cuáles son los materiales que necesita para desempeñar de manera correcta la actividad, se debe colocar todos los materiales, por más pequeños o simples que parezcan.

#### Cuarta parte

##### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Se coloca de manera gráfica cual es el cargo que desempeña (centro), cuál es su superior (parte alta) y cuáles son sus subordinados (parte baja). En el gráfico de la izquierda se indica de manera clara como se debe realizar el llenado.

#### Quinta parte

##### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Dentro de este cuadro se tiene diferentes informaciones que son importantes conocer como son:

- **Actividades desempeñadas en la posición:** se le pide a la persona que coloque todas las tareas que realiza de manera diaria, semanal, quincenal, mensual, etc., este cuadro de actividades que desempeñan ayuda para que el departamento de talento humano conozca todas las labores que realiza ese cargo. La estructura de la redacción debe de ir primero con un verbo, y luego el objeto del verbo, por ejemplo: “asiste a reuniones periódicas”.

Para el llenado de las columnas denominadas F, CE, CM y TOT, se le presenta al encuestado una hoja llamada “Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales”, donde se encuentra una guía para su llenado.

A continuación se detalla cada una de las columnas con su significado y su llenado:

- **F (frecuencia):** no todas las actividades que realiza la persona lo hace todos los días, existen actividades que se realiza de manera semanal, quincenal, etc., por tal motivo se le pide a la persona que coloque la frecuencia basándose en la hoja llamada “Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales” que indica la frecuencia y su valor numérico.
- **CE (Consecuencia de la no aplicación de la actividad), CM (Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad):** al igual que la frecuencia, en la hoja “Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales”, se indica cuáles son las consecuencias de no realizar la actividad o de realizarla de manera errónea y su grado, también indica el grado de complejidad de cada actividad, por lo que la persona debe leer cada concepto e ir poniendo el valor que le corresponda.
- **TOT (Total):** es el resultado de la multiplicación de CE por CM más F.

## Sexta parte

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

En este paso se le pide al encuestado que las cinco actividades con el mayor resultado obtenido de la matriz llamada “Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales” lo transcriban en estos casilleros, colocando cada actividad con sus respectivos valores. Esta matriz indica las actividades más importantes que realiza la persona.

### Séptima parte

#### VII: EDUCACION FORMAL REQUERIDA

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Se tiene que pedir al encuestado que coloque el título y la área de conocimiento que él cree que necesita una persona conocer, si llegará a la empresa para desempeñar esa función. No se refiere a la educación actual del cargo sino a la persona que en un futuro pueda cubrir está vacante.

### Octava parte

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

Se debe pedir al encuestado que coloque en cada uno de los casilleros, que capacitación o que cursos debe poseer el ocupante del cargo, además de colocar cuantas horas cree que debe durar dichos cursos.

## Novena parte

### IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Son los conocimientos de las técnicas necesarias para que la persona realice su tarea de manera satisfactoria, este paso consiste en poner las cinco actividades esenciales, que conocimiento o técnica necesita conocer la persona para realizar cada actividad, y definir si estos conocimientos debe poseer (requerimiento de selección), o se le va a capacitar una vez dentro del trabajo (requerimiento de capacitación).

## Décima parte

### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Se le pide al encuestado que en base a la hoja llamada “Guía para identificar conocimientos informativos”, coloque el área de conocimiento que piensa debe conocer la persona que realice su actividad, estos conocimientos debe ir en orden de importancia, siendo el primer casillero el más importante, además, se debe colocar si estos conocimientos informativos son de selección (conocimientos de debe poseer la persona), o de capacitación (conocimientos que pueden ser transferidos una vez que haya sido inducido a la organización).

## Onceava parte

### XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

Se divide en:

- **Tiempo de experiencia:** se coloca el tiempo que una persona ha venido laborando en instituciones o puestos similares.
- **Experiencia en instituciones o puestos similares:** se le pide al encuestado que marque con una X, si la persona que ocupa su cargo debió haber laborado en instituciones similares o puestos similares.
- **Tiempo de adaptación:** es el tiempo en el que una persona se debe adaptar a su nuevo cargo, luego de este periodo lo que se espera es que la persona realice todas las actividades sin pedir ninguna ayuda.

## Doceava parte

### XII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

Incluye la fecha de realización de la encuesta, el nombre de la persona que lo realizó y el nombre o firma del superior que validó o verificó que toda la información es real.

### 3.4 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión es una herramienta que ayuda a las organizaciones a monitorear como se encuentran los niveles de cumplimiento de objetivos planteados

y los resultados que se espera, además gracias a estos indicadores se pueden obtener datos que nos indique diferentes síntomas del desarrollo anormal de actividades, procesos, insumos.

Tener un sistema de control en base a indicadores ayuda a los administradores a tener información permanente sobre el desempeño de cualquier actividad y proceso.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión, para Beltrán (2009), son los siguientes:

- **Según lo que miden:** dentro de esta categoría se tiene indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, economía.
- **Según la etapa del proceso productivo:** como indicadores de insumos, procesos, productos, resultados.

Los indicadores más populares y utilizados en las compañías son:

- **Indicadores de eficacia:** mide el grado de cumplimiento de un objetivo.
- **Indicadores de eficiencia:** relaciona los productos y servicios generados en relación a los insumos utilizados.
- **Indicadores de calidad:** mide las características que debe poseer un bien o servicio para cubrir con las necesidades del interesado.
- **Indicadores de economía:** mide la capacidad para utilizar de buena manera los recursos económicos.

Un indicador por lo menos debe tener:

- **Nombre:** este nombre debe ser auto explicativo.
- **Meta:** es el objetivo que se espera cubrir.
- **Tipo:** qué tipo de indicador se va a utilizar.
- **Formula:** indica la manera de cómo se va a calcular el indicador, éste puede estar en porcentaje, números, promedio.
- **Unidad de medida:** en que unidad se expresa los resultados, estos pueden ser en porcentaje, minutos, horas.

Para el caso del “San Juan” Hotel, se utilizó indicadores de gestión para que la matriz de evaluación de desempeño sea más objetiva y ayude de mejor manera a la administración.

Los indicadores de gestión se realizaron para cada una de las actividades esenciales de cada cargo, y se incluyeron en el manual de funciones como se muestra a continuación:

**VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

<b>Actividades esenciales de la posición</b>	<b>Nombre y Tipo del Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>

Una vez concluido con la forma de llenado del manual de funciones y de los indicadores de gestión, se procede a detallar todos los descriptivos de cargo para el “San Juan” Hotel.

### 3.5 Manual de funciones



#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Juan León
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Gerencia
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

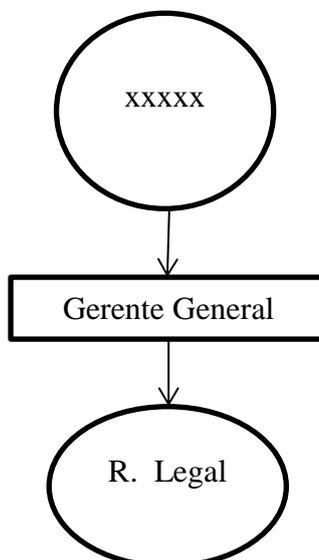
#### II. Defina la MISIÓN del puesto

Dirigir y administrar el negocio, así como analizar los resultados económicos obtenidos dentro de un periodo.

#### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computadora, impresora, scanner, regla, lápiz, borrador, esferos, folder, celular, teléfono fijo, útiles de oficina.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora los objetivos institucionales.	1	5	4	21
2	Supervisa el mantenimiento del mobiliario y equipos del hotel.	1	3	3	10
3	Aprueba el presupuesto.	1	5	5	26
4	Representa legalmente al hotel.	5	5	5	30
5	Representa en diferentes eventos al hotel.	3	4	4	19
6	Representa al hotel en las diferentes cámaras que es socio.	3	4	3	15
7	Analiza los resultados económicos obtenidos dentro de periodos establecidos por su propia persona para tomar decisiones.	1	5	5	26

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Representa legalmente al hotel.	5	5	5	30
2	Aprueba el presupuesto.	1	5	5	26
3	Analiza los resultados económicos obtenidos dentro de periodos establecidos por su propia persona, para tomar decisiones.	1	5	5	26
4	Elabora los objetivos institucionales.	1	5	4	21
5	Representa en diferentes eventos al hotel.	3	4	4	19

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Representa legalmente al hotel.	Veces en las que se ha representado legalmente al hotel (Eficiencia).	(números de veces que ha asistido en representación del hotel / total de veces que se tenía que representar) * 100	≥90	Porcentaje

Aprueba el presupuesto.	Eficiencia en la aprobación del presupuesto (Eficiencia).	(número de días que se espera se apruebe el presupuesto / número de días que se tarda en aprobar el presupuesto) *100	100	Porcentaje
Analiza los resultados económicos obtenidos dentro de periodos establecidos por su propia persona, para tomar decisiones.	Eficiencia en el análisis de resultados (Eficiencia).	(análisis económicos con errores / total de análisis realizados) *100	≥90	Porcentaje
Elabora los objetivos institucionales.	Objetivos planteados que son alcanzables (Calidad).	(objetivos institucionales reales que se pueden alcanzar / total de objetivos planteados en el año) * 100	≥90	Porcentaje
Representa en diferentes eventos al hotel.	Veces en las cuales se ha asistido a un evento en representación del hotel (Eficiencia).	(número de veces que asistió a un evento / total de eventos que se tenía que asistir) * 100	≥80	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Maestría	Magister en administración hotelera	Administración hotelera

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Ingles	(50-100) horas
Manejo de sistemas hoteleros	(50-100) horas
Manejo de personal	(50-100) horas
Técnicas de marketing	(20-50) horas
Manejo de programas informáticos	(50-100) horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Representa legalmente al hotel.	- Conocimiento de leyes y regulaciones	X	
Aprueba el presupuesto.	- Conocimiento de datos financieros. - Manejo de estadísticas.	X	
Analiza los resultados económicos obtenidos dentro de periodos establecidos por su propia persona, para tomar decisiones.	- Conocimiento de técnica de análisis de datos financieros. - Conocimiento de ratios financieros.	X	
Elabora los objetivos institucionales.	- Conocimiento del mercado.	X	
Representa en diferentes eventos al hotel.	- Relaciones interpersonales - Conocimiento del hotel		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	Más de 5 años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	1 año

## **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Juan León
<b>Validado por:</b>	



**MANUAL DE FUNCIONES**

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Representante Legal
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Tania León
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Juan León
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento Legal
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

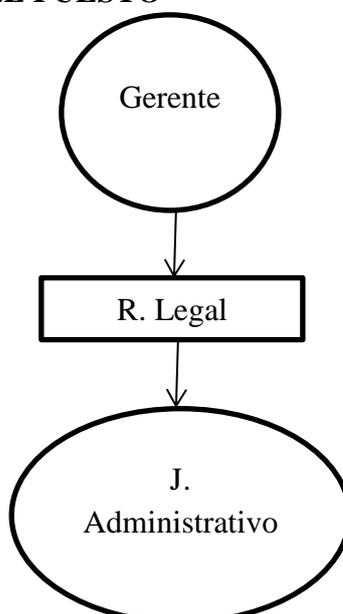
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Tomar decisiones referentes al negocio.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Representante legal
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computadora, impresora, scanner, regla, lápiz, borrador, esferos, folder, archivadores, celular, teléfono fijo, engrapadora, perforadora, clips,

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Representa al hotel en eventos que se realicen, cuando no pueda asistir el gerente propietario.	3	4	3	15
2	Dirige todas las reuniones que se realizan dentro del hotel, con los diferentes departamentos.	2	3	3	11
3	Hace cumplir las decisiones tomadas en cada reunión.	5	4	3	17
4	Selecciona a los proveedores.	2	5	4	22
5	Selecciona las estrategias de marketing presentadas por ventas y administración.	2	3	4	14
6	Realiza contrataciones de personal.	1	3	4	13
7	Delega funciones.	1	4	3	13
8	Representa al hotel en la cámara hotelera cuando no pueda el gerente propietario.	2	4	2	10
9	Asiste a reuniones en las que tenga que ver el hotel.	3	3	2	9
10	Asesora al gerente propietario en acuerdos o negociaciones donde existan desembolsos de dinero.	1	3	3	10
11	Maneja el flujo de efectivo del hotel.	5	4	4	21
12	Conoce los diferentes estados financieros y reportes de los diferentes departamentos.	2	3	3	11
13	Vigila los gastos que está incurriendo la empresa.	5	5	4	25

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Vigila los gastos que está incurriendo la empresa.	5	5	4	25
2	Selecciona a los proveedores.	2	5	4	22
3	Maneja el flujo de efectivo del hotel.	5	4	4	21
4	Hace cumplir las decisiones tomadas en cada reunión.	5	4	3	17
5	Representa al hotel en eventos que se realizan.	3	4	3	15

## **VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

<b>Actividades esenciales de la posición</b>	<b>Nombre y Tipo del Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>
Vigila los gastos que está incurriendo la empresa.	Veces que se vigiló el cumplimiento de los gastos (eficiencia).	(número de veces que se realizó la inspección de los gastos / total de inspecciones esperadas) *100	100	Porcentaje
Selecciona a los proveedores.	Proveedores que cumplen con los requisitos establecidos por el hotel (Calidad).	(proveedores que cumplieron con las expectativas / total de proveedores con los que cuenta la empresa) * 100	≥90	Porcentaje
Maneja el flujo de efectivo del hotel.	Capacidad para manejar el flujo de efectivo (Eficiencia).	(número de veces que realizo el flujo efectivo de manera correcta / total de flujos de efectivo realizados) * 100	≥90	Porcentaje
Hace cumplir las decisiones tomadas en cada reunión.	Decisiones cumplidas en cada reunión (Efectividad).	(número de decisiones que se cumplieron / total de decisiones planteadas) * 100	≥90	Porcentaje
Representa al hotel en eventos que se realizan.	Veces que se asistió a eventos (Eficiencia).	(número de veces que se representó al hotel en eventos / total de eventos que se realizaron) * 100	≥90	Porcentaje

## **VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Diplomado	Diplomado en Administración hotelera	Administración hotelera

## **IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL**

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Ingles	(50-100) horas
Manejo de personal	(50-100) horas
Técnicas de mercadeo	(50-100) horas
Relaciones sociales	(20-50) horas
Técnicas de persuasión	(50-100) horas
Competencias hoteleras	(20-50) horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Vigila los gastos que está incurriendo la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de datos financieros.</li> <li>- Manejo de cartera.</li> <li>- Manejo de facturación.</li> </ul>	X	
Selecciona a los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de técnicas de selección.</li> <li>- Técnicas de negociación.</li> </ul>	X	
Maneja el flujo de efectivo del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de cartera.</li> <li>- Manejo de ingresos y gastos.</li> <li>- Conocimiento de flujos de efectivo.</li> </ul>	X	
Hace cumplir las decisiones tomadas en cada reunión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de personas.</li> </ul>	X	
Representa al hotel en eventos que se realizan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones personales.</li> <li>- Manejo de etiqueta.</li> <li>- Conocimiento de normas sociales.</li> </ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas.		X

Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 a 5 años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	1 año

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Tania León
<b>Validado por:</b>	Juan León



**SAN JUAN**  
HOTEL  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Claudia Cruz
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Representante Legal
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Tania León.
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento Administrativo
<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018

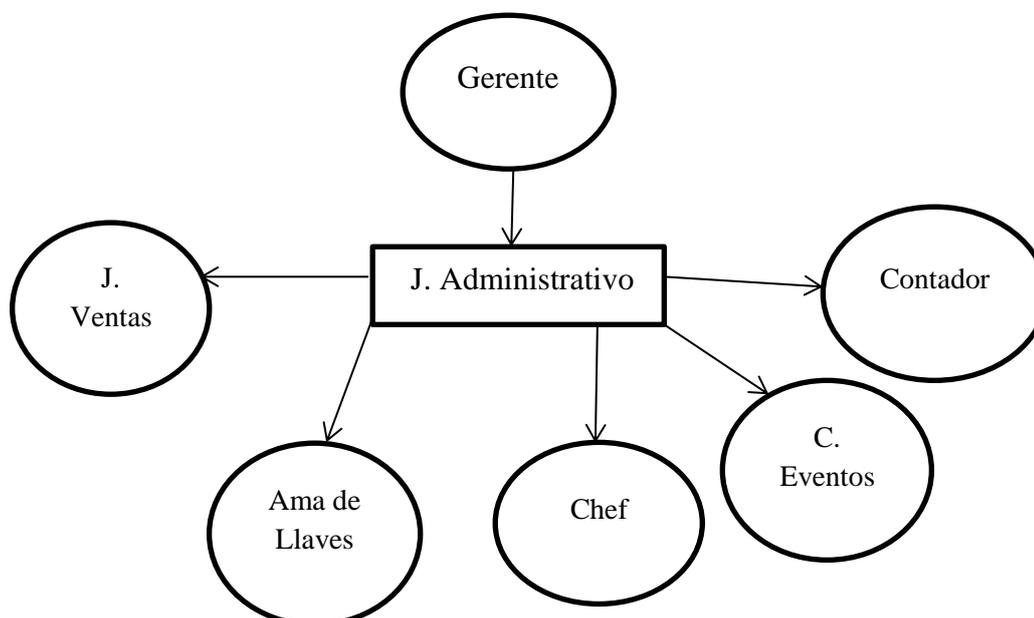
**II. Defina la MISIÓN del puesto**

Planificar, dirigir y coordinar todas las actividades dentro del hotel, para de esta manera lograr el buen funcionamiento del mismo.

**III. DIMENSION**

<b>CARGO:</b>	Administrador
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	5
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computador, útiles de oficina.

**IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa el desempeño del Personal.	5	5	5	30
2	Da un seguimiento a los huéspedes para conocer el nivel de satisfacción.	5	5	5	30
3	Maneja estándares de calidad establecidos por el hotel.	5	5	5	30
4	Garantiza la calidad de los productos.	5	5	5	30
5	Busca proveedores que puedan ofrecer productos de alta competitividad.	4	4	4	20
6	Coordina actividades dentro de cada departamento.	5	5	4	25
7	Busca clientes con quien generar alianzas.	4	5	4	24
8	Agenda citas con posibles clientes, como agencias de viaje, empresas mayoristas, empresas corporativas.	4	4	4	20
9	Recibe las quejas y comentarios de huéspedes y clientes	4	5	4	24
10	Garantiza al huésped un servicio de calidad.	5	5	4	25
11	Genera estrategias de marketing a través de medios tecnológicos (Facebook, Twitter, Instagram, Pagina Web).	3	4	4	19
12	Supervisa el buen mantenimiento de las instalaciones.	5	5	4	25
13	Garantiza que los diferentes permisos de funcionamiento estén siempre al día.	1	4	4	17
14	Maneja valores e ingresos relacionados con la operación del hotel.	5	3	4	17
15	Asegura márgenes de costos y utilidad, cumpliendo con las metas financieras.	4	5	5	29
16	Vela por que los recursos básicos del hotel (agua, luz) no se desperdicien.	5	5	5	30
17	Presenta propuestas generales a gerencia, de estrategias de marketing y ventas.	4	4	4	20

18	Cumple con las normas sanitarias impuestas por la ley.	1	4	4	17
19	Cobra cartera pendiente	4	5	3	19

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa el desempeño del personal.	5	5	5	30
2	Da un seguimiento a los huéspedes para conocer el nivel de satisfacción.	5	5	5	30
3	Garantiza la calidad de los productos.	5	5	5	30
4	Maneja estándares de calidad establecidos por el hotel.	5	5	5	30
5	Vela por que los recursos básicos del hotel (agua, luz) no se desperdicien.	5	5	5	30

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Supervisa el desempeño del personal.	Eficiencia en actividades realizadas en el día (Eficiencia).	$(\text{número de tareas realizadas por día} / \text{total de tareas asignadas en el día}) * 100$	100	Porcentaje
Da un seguimiento a los huéspedes para conocer el nivel de satisfacción.	Nivel de satisfacción de los clientes (Satisfacción).	$(\text{número de huéspedes satisfechos por el servicio} / \text{total de huéspedes entrevistados}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje
Garantiza la calidad de los productos.	Nivel de calidad de los productos (Calidad).	$(\text{número de productos que cumplieron con lo que requería cada departamentos} / \text{total de productos entregados a cada departamento}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje

Maneja estándares de calidad establecidos por el hotel.	Calidad de productos entregados por los proveedores (Calidad).	(número de proveedores que entregaron productos que cumplen con las expectativas / total de proveedores que cuenta el hotel) * 100	≥90	Porcentaje
Vela por que los recursos básicos del hotel (agua, luz) no se desperdicien	Veces que se encontró que se malgastaban los recursos (Eficiencia).	(número de veces que se encontró que se estaban mal utilizando los recursos / total de inspecciones realizadas) * 100	100	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Área de Conocimiento formal
Título 3er nivel	Ingeniero y/o licenciado en Administración de empresas	Administración de empresas

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Estrategias de ventas	(20-50) horas
Estrategias de marketing	(20-50) horas
Atención al cliente	(10-20) horas
Ingles	(100-150) horas
Manejo de Personal.	(80-100) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Supervisa el desempeño del Personal.	- Supervisar el registro de entrada y salida. - Supervisar el desempeño de cada uno.		X
Da un seguimiento a los huéspedes para conocer el nivel de satisfacción.	- Realización de encuestas. - Manejo de indicadores de satisfacción.	X	

Garantiza la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el vencimiento y calidad de los productos.</li> <li>- Técnicas para conocer productos defectuosos.</li> </ul>		X
Maneja estándares de calidad establecidos por el hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de estandarización.</li> </ul>		X
Vela por que los recursos básicos del hotel (agua, luz) no se desperdicien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidar que no se dé un mal uso de recursos básicos.</li> <li>- Inspeccionar las instalaciones apagando luces innecesarias.</li> </ul>		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Personas y otras áreas,	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	3 a 5 años
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

## **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018
<b>Realizado por:</b>	Claudia Cruz
<b>Validado por:</b>	Tania León

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Ventas
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Ana León
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de Ventas
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

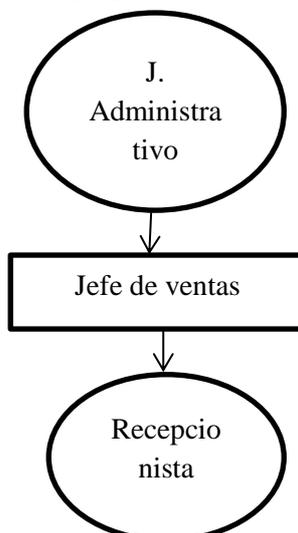
## II. Defina la MISIÓN del puesto

Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función de los objetivos del hotel.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Jefe de Ventas
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computador, esferos (negro, azul, rojo), lápiz, borrador, carpetas, sacapuntas, hojas cuadriculadas, cuadernos, regla, engrapadora, saca ganchos, clips, carpetas, folders, impresora, scanner, regla, hojas de papel bond.

## IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	2	3	4	14
2	Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	1	3	4	13
3	Propone estrategias de ventas a gerencia cuando sea necesario.	1	1	4	5
4	Analiza los cambios de preferencias en el mercado turístico y hotelero.	1	3	4	13
5	Propone nuevas promociones a gerencia para atraer a clientes.	2	2	3	8
6	Impulsa la apertura de nuevas cuentas con clientes que el hotel considere estratégicos.	2	3	3	11
7	Visita diferentes ciudades buscando conseguir nuevas alianzas.	1	2	3	7
8	Asiste a eventos para conocer nuevas tendencias de mercado.	2	2	1	4
9	Supervisa el área de recepción, para conocer cómo se está desempeñando.	3	3	4	15
10	Realiza un plan de ventas para presentar a gerencia.	1	2	3	7
11	Aumenta o mantiene las ventas planificadas.	5	4	4	21

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Aumenta o mantiene las ventas planificadas.	5	4	4	21
2	Supervisa el área de recepción, para conocer cómo se está desempeñando.	3	3	4	15
3	Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	2	3	4	14
4	Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	1	3	4	13
5	Analiza los cambios de preferencias en el mercado turístico y hotelero.	1	3	4	13

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Aumenta o mantiene las ventas planificadas.	Efectividad en ventas (Efectividad).	(ventas reales que se obtuvieron dentro de un periodo de tiempo / ventas planificadas al comienzo del periodo) * 100	≥90	Porcentaje
Supervisa el área de recepción, para conocer cómo se está desempeñando.	Supervisiones reales realizadas al área de recepción (Efectividad).	(número de supervisiones realizadas quincenalmente / número de supervisiones que se esperan se realicen) * 100	≥90	Porcentaje
Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	Efectividad de ventas logradas en el mes (Efectividad).	(ventas logradas en el mes / ventas esperadas) * 100	≥90	Porcentaje
Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	Efectividad de ventas logradas semestralmente (Efectividad).	(ventas logradas semestralmente / ventas esperadas para el semestre) * 100	≥90	Porcentaje
Analiza los cambios de preferencias en el mercado turístico y hotelero.	Calidad de la investigación de mercado (Calidad).	(número de investigaciones de mercado que cubrieron las expectativas / total de investigaciones de mercados realizadas) * 100	100	Porcentaje

## VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título 3er nivel	Ingeniero/Licenciado en Administración de Empresas	Administración de Empresas

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Administración del personal	(50-100) horas
Manejo de Word, Excel, Correo electrónico.	(50-100) horas
Marketing en redes sociales	(20-49) horas
Técnicas de Marketing directo e indirecto	(20-49) horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Aumenta o mantiene las ventas planificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de técnicas de ventas.</li> <li>- Manejo de técnicas de marketing.</li> </ul>	X	
Supervisa el área de recepción, para conocer cómo se está desempeñando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de actividades.</li> <li>- Técnicas de manejo de personal.</li> <li>- Técnicas de persuasión.</li> <li>- Manejo de hojas de observaciones.</li> <li>- Manejos de Informes.</li> </ul>	X	
Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos estadísticos.</li> <li>- Manejo de planes de ventas a largo plazo.</li> <li>- Conocimiento del servicio ofertado.</li> </ul>	X	
Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de técnicas de Marketing.</li> <li>- Conocimiento del servicio ofertado.</li> </ul>		X
Analiza los cambios de preferencias en el mercado turístico y hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de mercado.</li> <li>- Manejos de programas de tabulación de datos y encuestas.</li> </ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la Institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Ana León
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**SAN JUAN**  
HOTEL  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Ama de Llaves
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Claudia Cruz
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Camareras
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

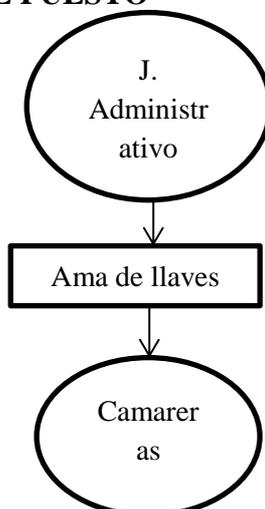
**II. Defina la MISIÓN del puesto**

Garantizar la limpieza y arreglo de todas las habitaciones, pisos y áreas públicas del hotel.

**III. DIMENSION**

<b>CARGO:</b>	Ama de Llaves
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Cuaderno, Computador, esferos (rojo, azul), lápiz, borrador, engrapadora, fundas plásticas, carpetas, guantes, tapabocas, perforadora, regla, hojas papel bond.

**IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa que las habitaciones estén siempre limpias.	5	5	3	20
2	Lleva una llave maestra que habrá cualquier habitación.	5	2	1	7
3	Recibe a las camareras para entregar los turnos.	5	3	1	8
4	Supervisa que las camareras cuenten con todos los materiales y equipo de limpieza para que desempeñen su trabajo.	5	5	3	20
5	Supervisa que las camareras lleven siempre uniforme y accesorios.	5	3	1	8
6	Organiza reuniones con camareras para conocer novedades y sugerencias.	2	2	2	6
7	Lleva el control de lencería o menaje disponible.	4	4	4	20
8	Mantiene las instalaciones limpias.	5	4	2	13
9	Realiza inventarios de lencería y mobiliario.	2	4	2	10
10	Coordina los servicios de lavandería.	4	5	3	19

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa que las habitaciones estén siempre limpias.	5	5	3	20
2	Supervisa que las camareras cuenten con todos los materiales y equipo de limpieza para que desempeñen su trabajo.	5	5	3	20
3	Lleva el control del menaje o lencería disponible.	4	4	4	20
4	Coordina los servicios de lavandería.	4	5	3	19
5	Mantiene las instalaciones limpias.	5	4	2	13

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

<b>Actividades esenciales de la posición</b>	<b>Nombre y Tipo del Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>
Supervisa que las habitaciones estén siempre limpias.	Habitaciones que cumplen con estándares de limpieza (Eficiencia).	(número de habitaciones que cumplieron con los estándares de limpieza / total de habitaciones inspeccionadas) * 100	$\geq 93$	Porcentaje
Supervisa que las camareras cuenten con todos los materiales y equipo de limpieza para que desempeñen su trabajo.	Camareras que poseen todos los materiales y equipo de limpieza (Eficiencia).	(número de camareras que cuentan con los materiales y equipo de limpieza completos / total de camareras) * 100	100	Porcentaje
Lleva el control del menaje o lencería disponible.	Control real del menaje disponible (Eficacia)	(número de inspecciones ejecutadas a la semana / número de inspecciones programadas para la semana) * 100	$\geq 90$	Porcentaje
Coordina los servicios de lavandería.	Cumplimiento de envíos a Lavandería (Eficiencia).	(número de envíos realizados a la semana / número de envíos esperados a la semana) * 100	100	Porcentaje
Mantiene las instalaciones limpias.	Veces que se encontró las instalaciones limpias (Eficiencia).	(número de veces que se encontraron las instalaciones limpias / número de inspecciones realizadas para observar que las instalaciones se mantengan limpias) * 100	$\geq 95$	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Tecnólogo	Supervisor de habitaciones y pisos.	Supervisor de habitaciones y pisos.

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de personal	(50-100) horas
Manejo de Software como Word	(50-100) horas
Manejo de técnicas de supervisión de habitaciones.	(20-50) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Supervisa que las habitaciones estén siempre limpias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas de higiene en hotelería.</li> <li>- Manejo de manuales de estándares de habitaciones limpias.</li> <li>- Manejo de técnicas de supervisión de habitaciones.</li> </ul>	X	
Supervisa que las camareras cuenten con todos los materiales y equipo de limpieza para que desempeñen su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de inventario de insumos.</li> <li>- Manejo de normas de calidad de insumos.</li> <li>- Utilización de insumos</li> </ul>	X	
Lleva el control del menaje o lencería disponible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de hojas de inventario.</li> <li>- Revisión del buen estado de lencería o menaje.</li> </ul>		X
Coordina los servicios de lavandería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de horarios de envío del menaje.</li> <li>- Recepción del menaje.</li> </ul>		X

Mantiene las instalaciones limpias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión del personal que realiza limpieza.</li> <li>- Manejo de manuales de limpieza.</li> </ul>		X
-------------------------------------	---	--	---

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2. Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Claudia Cruz
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**SAN JUAN**  
HOTEL

**MANUAL DE FUNCIONES**

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Chef
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	William Sigua
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Cocina
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

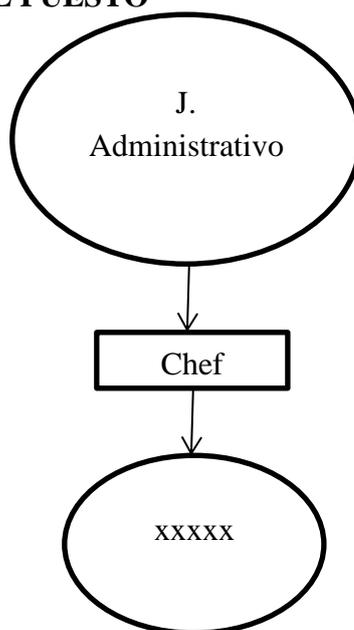
## II. Defina la MISIÓN del puesto

Elaborar diferentes platos con recetas nuevas y establecidas, con normas de higiene y calidad.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Chef
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Cuchillos (mondador , pequeño, de carne, cebollero, jamonero), tijeras, batidora, vaso medidor, rayador, ollas, sartenes, temporizador, cazuelas, bandejas de horno y normales, cafetera, freidora, pinzas, cucharones, cuchara de madera, escurridores, tabla de picar, balanza, afilador de cuchillos, vajilla (platos tendidos, soperos, postre, tasas, tenedor, cuchara, vasos, diferentes tipos de copas), cocina, refrigerador, horno, cuchillo eléctrico, abrelatas, basurero, cafetera, encendedor, espátulas, exprimidores, freidora, jarras, moldes, picador, cuaderno, esfero, libros de recetas, charoles, cocina industrial, licuadora, tostador.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora platillos.	5	5	4	25
2	Atiende eventos que se realicen dentro del hotel.	2	3	3	11
3	Realiza informes sobre los platillos que se va a realizar para presentar al departamento administrativo.	4	2	3	10
4	Verifica inventarios de alimentos.	4	5	3	19
5	Supervisa que los alimentos no estén en mal estados o dañados.	4	5	4	24
6	Atiende al cliente cuando se presenten quejas sobre el platillo.	2	3	2	8
7	Atiende sugerencias y recomendaciones por parte del cliente.	3	2	1	5
8	Realiza la decoración de los diferentes platillos.	5	3	3	14
9	Elabora la lista de alimentos que se requiere comprar para presentar a compras.	4	4	3	16
10	Recibe y almacena los alimentos que se compran.	4	2	2	8

11	Establece los precios de cada platillo que se piensa realizar.	4	4	4	20
12	Comprueba la calidad de los alimentos.	4	4	4	20
13	Inspeccionar el buen uso de los equipos de cocina.	5	3	2	12
14	Da a conocer al departamento administrativo cuando se requiera la compra de nuevos equipos y/o materiales de cocina.	1	4	3	13
15	Informa al departamento administrativo el daño de algún equipo de cocina.	1	4	3	13

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora platillos.	5	5	4	27
2	Supervisa que los alimentos no estén en mal estado o dañados.	4	5	4	24
3	Establece los precios de cada platillo que se piensa realizar.	4	4	4	20
4	Comprueba la calidad de los alimentos.	4	4	4	20
5	Verifica inventarios de alimentos.	4	5	3	19

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Elabora platillos.	Total de platillos elaborados (Eficacia).	$(\text{número de platillos elaborados} / \text{número de platillos que se espera se realicen}) * 100$	100	Porcentaje
Supervisa que los alimentos no estén en mal estado o dañados.	Alimentos que se encuentran en buenas condiciones (Eficiencia).	$(\text{número de alimentos en buen estado} / \text{total de alimentos almacenados}) * 100$	100	Porcentaje
Establece los precios de cada platillo que se piensa realizar.	Platillos que están dentro del presupuesto contemplado (Eficiencia)	$(\text{número de veces que un platillo entro en el presupuesto planeado} / \text{total de platillos presentados}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje

Comprueba la calidad de los alimentos.	Alimentos que cubren el estándar de calidad (Calidad).	(número de alimentos que cumplen con los estándares de calidad / total de alimentos almacenados) * 100	100	Porcentaje
Verifica inventarios de alimentos.	Veces que se realiza la inspección de alimentos (Eficiencia).	(número de veces que se realiza la inspección de alimentos / número de veces que se espera se realice la inspección) * 100	≥90	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título 3er nivel	Chef	Manager en Gastronomía

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Inglés	(50-100) horas
Trato con personas	(50-100) horas
Manejo de alimentos	(50-100) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elabora platillos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de recetas.</li> <li>- Manejo de alimentos.</li> </ul>	X	
Supervisa que los alimentos no estén en mal estados o dañados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo normas de higiene.</li> <li>- Manejo de alimentos.</li> </ul>	X	
Establece los precios de cada platillo que se piensa realizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de hojas de costo.</li> <li>- Estandarización de platos.</li> </ul>		X
Comprueba la calidad de los alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de control de calidad.</li> <li>- Manejo de índices de calidad.</li> </ul>	X	
Verifica inventarios de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de inventarios.</li> <li>- Control de stock.</li> </ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Proveedores / Contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos / servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	William Sigua
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**SAN JUAN**  
HOTEL  
**MANUAL DE FUNCIONES**

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Capitán de eventos / botones
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	David Bravo
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Meseros / Botones
<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018

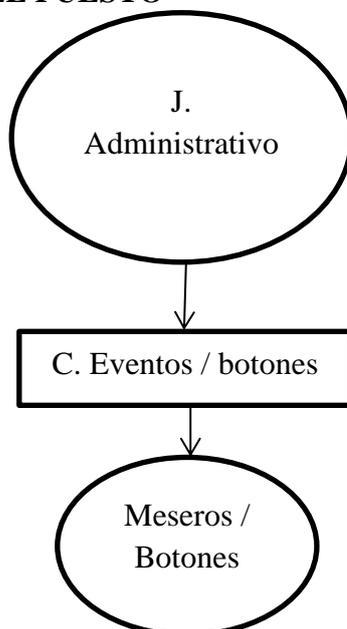
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Supervisar a los botones y meseros que cumplan con las actividades preestablecidas en cada uno de sus manuales de funciones.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Capitán de eventos y botones
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Cuaderno, esferos (rojo, azul), lápiz, borrador, libreta, escritorio.

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controla todas las actividades ejecutadas por los meseros y botones.	5	3	3	14
2	Coordina la atención al cliente y el servicio a las mesas por parte del equipo de salón.	5	4	3	17
3	Motiva a botones y meseros	5	2	4	13
4	Cuida la vajilla y los activos del restaurante.	5	4	3	17
5	Vigila que los meseros y botones lleven siempre el uniforme del hotel.	5	3	2	11
6	Supervisa los eventos que se realizan dentro del hotel.	3	4	4	19
7	Coordina los eventos que se va a realizar con administración y ventas.	3	4	3	15
8	Presenta las cuentas finales a los clientes.	5	4	3	17
9	Lleva el pago a recepción para su respectiva cancelación.	5	3	2	11
10	Entrega la factura al consumidor final.	5	3	2	11
11	Realiza reuniones con botones y meseros con el objetivo de conocer novedades y sugerencias.	4	3	3	13
12	Recibe y entrega el turno a los meseros y botones.	5	4	3	17

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa los eventos que se realizan dentro del hotel.	3	4	4	19
2	Coordina la atención al cliente y el servicio a las mesas por parte del equipo de salón.	5	4	3	17
3	Cuida la vajilla y los activos del restaurante.	5	4	3	17
4	Presenta las cuentas finales a los clientes.	5	4	3	17
5	Recibe y entrega el turno a los meseros y botones.	5	4	3	17

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Supervisa los eventos que se realizan dentro del hotel.	Eventos que se realizaron sin ningún contratiempo (Calidad).	(número de eventos que se realizaron sin ninguna novedad / número total de eventos realizados) * 100	≥90	Porcentaje
Coordina la atención al cliente y el servicio a las mesas por parte del equipo de salón.	Veces que se coordina la atención al cliente y a las mesas (Eficiencia).	(número de veces que se coordina la atención al cliente y servicio a las mesas / total de coordinaciones que se debe realizar) * 100	≥90	Porcentaje
Cuida la vajilla y los activos del restaurante.	Vajilla y activos en buen estado (Eficiencia).	(número de vajilla y activos que se encuentran en buen estado / total de vajilla y activos) * 100	≥95	Porcentaje
Presenta las cuentas finales a los clientes.	Eficiencia en la presentación de la cuenta a los clientes (Eficiencia).	(número de veces que se presentaron las cuentas a los clientes de la manera especificada / total de cuentas que se presentaron) * 100	≥90	Porcentaje
Recibe y entrega el turno a los meseros y botones.	Eficiencia en el cambio de turnos (Eficiencia).	(número de veces que se realizó el cambio de turno sin novedades / total de cambios de turnos realizados) * 100	≥90	Porcentaje

## VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Tecnólogo	Capitán de eventos	Manejo de eventos y personal

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de personal	(20-50) horas
Normas de etiqueta y protocolo	(50-100) horas
Preparación de bebidas	(50-100) horas
Inglés	(50-100) horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Supervisa los eventos que se realizan dentro del hotel.	- Manejo de técnicas de atención al cliente.	X	
Coordina la atención al cliente y el servicio a las mesas por parte del equipo de salón.	- Manejo de técnicas de etiqueta.  - Manejo de técnicas de servicio.	X	
Cuida la vajilla y los activos del restaurante.	- Manejo de la indumentaria de cocina. - Técnicas de utilización de vajilla.	X	
Presenta las cuentas finales a los clientes.	- Facturación.		X
Recibe y entrega el turno a los meseros y botones.	- Manejo de personal. - Manejo hojas de turno. - Manejo de horarios.	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la Institución.		X

Productos / servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
-----------------------	---	--	---

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018
<b>Realizado por:</b>	David Bravo
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**MANUAL DE FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Contador
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Marcela Flores
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Jefe Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

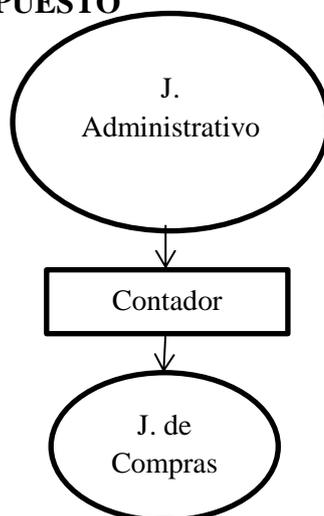
**II. Defina la MISIÓN del puesto**

Llevar la contabilidad del hotel, así como pagar todos los impuestos.

**III. DIMENSION**

<b>CARGO:</b>	Contador
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computadora, esferos (rojo, azul, negro), lápiz, borrador, regla, carpetas, archivadores, escritorio, silla, perforadoras, hojas papel bond, calculadora, libros contables, engrapadora, saca grapas, sacapuntas, cuchilla.

**IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora conjuntamente con la representante legal el presupuesto anual	1	3	4	13
2	Inspecciona que los registros contables se registren correctamente.	4	4	3	16
3	Almacena comprobantes de ingresos y gastos generados por el hotel.	4	3	3	13
4	Elabora estados financieros para presentar a gerencia.	1	4	4	17
5	Realiza cierres contables.	1	4	4	17
6	Examina que todas las facturas fueron ingresadas en el sistema correctamente.	4	5	3	19
7	Analiza todas las retenciones realizadas y recibidas.	4	3	3	13
8	Lleva los libros generales para realizar el pago de impuestos.	4	5	4	24
9	Realiza roles de pago.	2	4	4	18

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Lleva los libros generales para realizar el pago de impuestos.	4	5	4	24
2	Examina que todas las facturas fueron ingresadas en el sistema correctamente.	4	5	3	19
3	Realiza roles de pago.	2	4	4	18
4	Elabora estados financieros para presentar a gerencia.	1	4	4	17
5	Realiza cierres contables.	1	4	4	17

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Lleva los libros generales para realizar el pago de impuestos.	Asientos contables realizados correctamente (Eficiencia).	(número de asientos contables realizados correctamente / total de asientos contables realizados) * 100	≥90	Porcentaje
Examina que todas las facturas fueron ingresadas en el sistema correctamente.	Facturas que fueron ingresadas correctamente (Eficiencia).	(número de facturas ingresadas al sistema de manera correcta / total de facturas ingresadas al sistema) * 100	≥95	Porcentaje
Realiza roles de pago.	Roles de pagos realizados a tiempo (Eficiencia).	(número de roles de pago acabados a tiempo / total de roles que se debían terminar) * 100	≥95	Porcentaje
Elabora estados financieros para presentar a gerencia.	Estados financieros presentados. (Eficacia).	(número de estados financieros presentados / total de estados financieros que se debían presentar) * 100	100	Porcentaje
Realiza cierres contables.	Cierres contables que se realizaron correctamente (Eficiencia).	(número de cierres contables realizados correctamente / total de cierres contables) * 100	100	Porcentaje

## VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título 3er nivel	Contador Auditor	Contabilidad y Auditoria

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de Office	(50-100) horas
Manejo de sistemas contables	(20-50) horas
Manejo de herramientas contables como NIFs.	(50-100)horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Lleva los libros generales para realizar el pago de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Programas como Excel</li> <li>- Manejo de calculadora y computadora</li> <li>- Manejo de tablas de retenciones</li> <li>- Manejo de registros contables y libros de compras y ventas</li> </ul>	X	
Examina que todas las facturas fueron ingresadas en el sistema correctamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de programas contables.</li> <li>- Manejo de Excel.</li> </ul>	X	
Realiza roles de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de realización de roles.</li> <li>- Conocimiento de pago de beneficios y horas extras.</li> <li>- Conocimiento de transacciones bancarias.</li> </ul>	X	
Elabora estados financieros para presentar a gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de elaboración de estados financieros.</li> <li>- Manejo de Power Point.</li> <li>- Manejo de diagramas.</li> </ul>	X	
Realiza cierres contables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de programas de contaduría pública</li> <li>- Conocimiento de leyes</li> </ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

## **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Marcela Flores
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**SAN JUAN**  
HOTEL  
**MANUAL DE FUNCIONES**

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Recepcionista
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Paola Núñez
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Jefe de Ventas
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Ana León
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Ventas
<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018

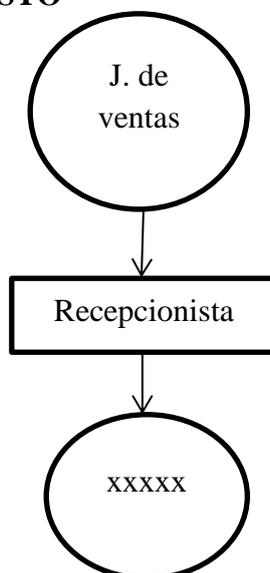
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Brindar ayuda e información a los huéspedes del hotel.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Recepcionista
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Teléfono (fijo, celular), cargadores, materiales y útiles de oficina, folletos, mapas, guías, revistas, paraguas, diccionario, carpetas, perforadoras, engrapadora, computadora, impresora, scanner, hojas de papel bond, facturero, nota de ventas.

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el check in – check out de los huéspedes.	5	5	4	25
2	Pide los documentos necesarios para el registro y asignación de las habitaciones.	5	5	2	15
3	Firma el libro de novedades al ingresar al turno para que quede constancia que se conoce todos los sucesos ocurridos en el anterior turno.	5	4	3	17
4	Brinda información referente al hotel, la ciudad y sus alrededores.	5	5	3	20
5	Toma mensajes telefónicos.	5	4	2	13
6	Mantiene actualizado el libro y sistema de reservas.	5	5	5	30
7	Entrega al finalizar el turno el libro de novedades al siguiente recepcionista.	5	4	2	13
8	Realiza reservas	5	3	2	11
9	Atiende quejas de los huéspedes.	2	2	2	6
10	Gestiona cancelaciones y modificaciones.	4	4	3	16
11	Ofrece información sobre sitios turísticos y lugares de interés a los huéspedes.	5	3	2	11
12	Solicita transporte cuando el cliente lo pida (transfer in/out).	4	3	2	10
13	Realiza y recibir llamadas.	5	4	2	13
14	Recibe la correspondencia.	5	5	2	15
15	Entrega la correspondencia.	5	5	2	15
16	Elabora informes diarios sobre las actividades realizadas y novedades que han existido.	5	5	2	15
17	Cuadra la caja entre turnos.	5	5	3	20
18	Recibe y vende de eventos.	3	4	2	11
19	Realiza las facturas necesarias para clientes y huéspedes.	5	5	5	30

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza las facturas necesarias para clientes y huéspedes.	5	5	5	30
2	Mantiene actualizado el libro y sistema de reservas.	5	5	5	30
3	Realiza el check in – check out de los huéspedes.	5	5	4	25
4	Cuadra la caja entre turnos.	5	5	3	20
5	Brinda información referente al hotel, la ciudad y sus alrededores.	5	5	3	20

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realiza las facturas necesarias para clientes y huéspedes.	Eficiencia en la realización de las facturas (Eficiencia).	(número de facturas realizadas correctamente / total de facturas realizadas) * 100	≥95	Porcentaje
Mantiene actualizado el libro y sistema de reservas.	Reservas que se modificaron o se eliminaron (Calidad).	(número de reservas eliminadas o modificadas al día / número de veces que se hizo una reservación o eliminación en el día) * 100	≥90	Porcentaje
Realiza el check in – check out de los huéspedes.	Eficiencia en la realización del check in y out (Eficiencia).	(número de check in-out realizados de manera correcta / total de check in-out realizados) * 100	≥90	Porcentaje
Cuadra la caja entre turnos.	Eficiencia en el cuadro de caja (Eficiencia).	(número de veces que cuadro la caja en la semana / total de cuadros de caja a la semana) * 100	≥95	Porcentaje
Brinda información referente al hotel, la ciudad y sus alrededores.	Veces que se aprueba los test realizados sobre conocimientos del hotel, la ciudad y sus alrededores (Calidad).	(número de veces que se aprobó el test / total de test tomados) * 100	≥90	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título 3er nivel	Ingeniero/a en hotelería y turismo	Administración hotelera

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Idiomas	(150-200) horas
Habilidades de comunicación	(50-100) horas
Inteligencia emocional	(50-100) horas
Manejo de Tics	(20-50) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Realiza las facturas necesarias para clientes y huéspedes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de programas de facturación.</li><li>- Manejo de caja chica.</li></ul>	X	
Mantiene actualizado el libro y sistema de reservas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de técnicas de comunicación.</li><li>- Manejo de libro de reserva.</li></ul>	X	
Realiza el check in – check out de los huéspedes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de software.</li><li>- Manejo de programas de facturación.</li></ul>	X	
Cuadra la caja entre turnos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de facturación.</li><li>- Manejo de caja chica.</li></ul>	X	
Brinda información referente al hotel, la ciudad y sus alrededores.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de folletos informativos.</li><li>- Conocimiento de lugares turísticos dentro y fuera de la ciudad.</li></ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de interés.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 mes

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018
<b>Realizado por:</b>	Paola Núñez
<b>Validado por:</b>	Tania León



**SAN JUAN**  
HOTEL  
**MANUAL DE FUNCIONES**

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Camarera
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Helena Mora
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Ama de Llaves
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Claudia Cruz
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Camareras
<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018

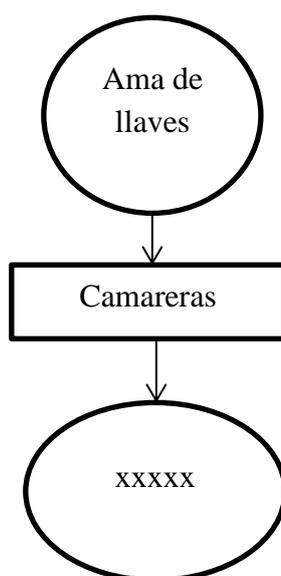
## II. Defina la MISIÓN del puesto

Mantener las habitaciones y los espacios de uso común limpios.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Camarera
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Aspiradoras (polvo, alfombras), amenities (juego de sábanas, fundas de almohada, colchas, cubrecamas, cobertor, juego de toallas, cortinas, alfombras), materiales de aseo personal (cepillo de dientes, peines, jabones, geles, papel higiénico, vasos, gorro de baño, jabón líquido), utensilios (cubos, estropajos, rejilla, escobilla, escobas, recogedores de basura, insecticidas, bolsas de basura, guantes, tapabocas), productos de limpieza (limpia cristales, detergentes, cera de muebles y pisos, espumas, ambientadores), habitaciones (carpetas, casta de alimentos, bolsas para ropa sucia, ceniceros),

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Cuidar el equipo de limpieza.	5	3	3	14
2	Limpia las habitaciones y espacios de uso común.	5	5	4	25
3	Realiza pedidos al departamento de compras por materiales de limpieza que se hayan agotado.	3	4	3	15
4	Notifica al departamento administrativo cuando se encuentre dañado algún equipo de limpieza.	2	3	2	8
5	Entrega a recepción cualquier objeto olvidado dentro de las habitaciones.	2	3	2	8
6	Prepara el carro de limpieza con todos los amenities, lencería y productos de limpieza.	5	4	4	21
7	Ayuda en los cambios de habitación del huésped.	4	3	2	10
8	Lava la vajilla utilizada en el departamento de cocina.	5	4	2	13

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Limpia las habitaciones y espacios de uso común.	5	5	4	25
2	Prepara el carro de limpieza con todos los amenities, lencería y productos de limpieza.	5	4	4	21
3	Realiza pedidos al departamento de compras por materiales de limpieza que se hayan agotado.	3	4	3	16
4	Cuida el equipo de limpieza.	5	3	3	14
5	Lava la vajilla utilizada en el departamento de cocina.	5	4	2	13

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Limpia las habitaciones y espacios de uso común.	Eficiencia en la limpieza de habitaciones y espacios de uso común (Eficiencia).	(número de veces que las habitaciones y espacios de uso común estaban limpias / total de inspecciones) *100	$\geq 90$	Porcentaje
Prepara el carro de limpieza con todos los amenities, lencería y productos de limpieza.	Veces en las que se preparó el carro de limpieza con todos los materiales (Eficiencia).	(número de veces que se preparó el carro con todos los materiales necesarios / total de carros preparados) *100	100	Porcentaje
Realiza pedidos al departamento de compras por materiales de limpieza que se hayan agotado.	Cantidad de pedidos correctamente enviados a compras (Eficiencia).	(número de pedidos enviados correctamente a compras / total de pedidos enviados) * 100	$\geq 90$	Porcentaje

Cuida el equipo de limpieza.	Eficiencia en el uso del equipo de limpieza (Eficiencia).	(número de equipos que funcionan correctamente / total de equipos disponibles) *100	≥85	Porcentaje
Lava la vajilla utilizada en el departamento de cocina.	Forma de lavar la vajilla (Calidad).	(número de vajilla realmente limpia / total de vajilla lavada) *100	≥95	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Bachiller	Ciencias Comunes

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Inglés	(50-100) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Limpia las habitaciones y espacios de uso común.	- Manejo de productos de limpieza. - Estándares de limpieza.		X
Prepara el carro de limpieza con todos los amenities, lencería y productos de limpieza.	- Conocimiento del material necesario para el armado del carro.	X	
Realiza pedidos al departamento de compras por materiales de limpieza que se hayan agotado.	- Manejo de stock.		X
Cuida el equipo de limpieza.	- Manejo de equipo de limpieza.	X	
Lava la vajilla utilizada en el	- Conocimiento del proceso de lavado de		

departamento de cocina.	vajilla. - Conocimiento de arreglo de vajilla.		X
-------------------------	---	--	---

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	08/2018
<b>Realizado por:</b>	Helena Mora.
<b>Validado por:</b>	Claudia Cruz



**MANUAL DE FUNCIONES**

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Mesero / Botones
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Manuel Cabrera
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Capitán de eventos y botones
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	David Bravo
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Meseros
<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018

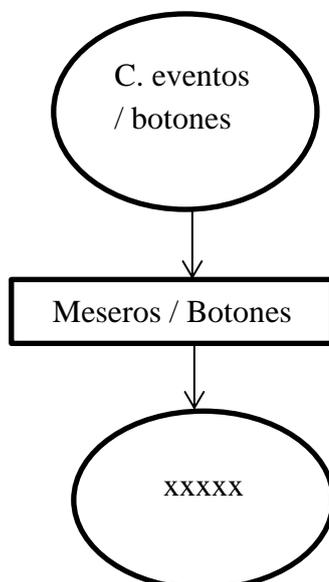
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Atender a los huéspedes, brindándoles diferentes servicios y asistencia durante su estadía.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Mesero / Botones
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Sacacorchos, encendedor, esfero (azul, negro), charol de cobros, hoja de pedido, libreta, carretilla.

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



**V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Conoce el menú con todos los detalles.	5	4	3	17
2	Limpia el bar y restaurante.	5	4	2	13
3	Monta el restaurante.	5	4	3	17
4	Monta el restaurante cuando exista algún evento.	2	4	4	18
5	Reemplaza al capitán de eventos cuando no pueda trabajar.	1	3	3	10
6	Recoge la vajilla al terminar un evento.	2	2	1	4
7	Recoge la vajilla después que haya terminado el huésped o cliente de consumir.	5	4	1	9
8	Entrega sugerencias y recomendaciones al chef cuando el cliente lo pida.	2	1	1	3
9	Recibe y despide a huéspedes y clientes.	5	2	2	9
10	Toma nota de los pedidos realizados para presentar a cocina.	5	3	2	11
11	Atiende constantemente a las diferentes mesas, preguntando si necesitan algo.	5	2	2	9
12	Limpia las mesas, charolas, y demás utensilios de cocina.	5	3	2	11
13	Realiza el cierre de ventas del restaurante.	5	4	3	17
14	Reporta al capitán de eventos el cierre de ventas del restaurante	5	3	1	8
15	Lleva el equipaje de los huéspedes desde su llegada hasta la habitación, y viceversa.	5	3	2	11
16	Atiende a los huéspedes en lo que necesiten.	5	4	3	17
17	Da la bienvenida y despedir a los huéspedes desde el momento de su llegada y salida.	5	2	2	9
18	Realiza mandados.	5	2	2	9
19	Ayuda a las camareras el arreglo de habitaciones cuando lo requieran.	4	3	3	13

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Monta el restaurante cuando exista algún evento.	2	4	4	18
2	Atiende a los huéspedes en lo que necesiten.	5	4	3	17
3	Monta el restaurante.	5	4	3	17
4	Conoce el menú con todos los detalles.	5	4	3	17
5	Realiza el cierre de ventas del restaurante.	5	4	3	17

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Monta el restaurante cuando exista algún evento.	Eficiencia en el montado del restaurante (Eficiencia).	[(número de veces que se montó el restaurante - número de veces que se montó el restaurante de manera defectuosa) / número total de veces que se montó el restaurante]	$\geq 95$	Porcentaje
Atiende a los huéspedes en lo que necesiten.	Veces en las que se brindó ayuda a los huéspedes (Eficiencia).	(número de huéspedes que se les brindó ayuda cuando lo pidieron al día / total de huéspedes que pidieron ayuda en el día) * 100	100	Porcentaje
Monta el restaurante.	Eficiencia en el montado del restaurante (Eficiencia).	(número de veces que se montó el restaurante de acuerdo a lo establecido / total de veces que se montó el restaurante) * 100	$\geq 95$	Porcentaje
Conoce el menú con todos los detalles.	Cientes satisfechos por el conocimiento del menú (Eficiencia).	(número de clientes que se encontraron satisfechos por el conocimiento del menú / total de clientes encuestados) * 100	$\geq 90$	Porcentaje
Realiza el cierre de ventas del restaurante.	Veces que se realizó el cierre de ventas correctamente (Eficiencia)	(número de veces que se realizó el cierre de ventas correctamente / total de cierres de ventas realizados al mes) * 100	$\geq 95$	Porcentaje

## VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Bachiller	Ciencias Comunes

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Trato a huéspedes	(20-50) horas
Normas de etiqueta y protocolo	(50-100) horas
Inglés	(50-100) horas
Manejo de alimentos y bebidas	(10-50) horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Monta el restaurante cuando exista algún evento.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montaje de mesas.</li><li>- Montaje de vajilla.</li></ul>	X	
Atiende a los huéspedes en lo que necesiten.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trato a personas.</li></ul>	X	
Monta el restaurante.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montaje de mesas.</li><li>- Montaje de vajilla.</li></ul>	X	
Conoce el menú con todos los detalles.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento de la carta.</li></ul>		X
Realiza el cierre de ventas del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de calculadora.</li><li>- Manejo hojas de pedido.</li></ul>	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

Productos / servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la Institución.		X

## **XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018
<b>Realizado por:</b>	Manuel Cabrera
<b>Validado por:</b>	David Bravo

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de compras
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Paola Rodas
<b>Nombre del Puesto superior inmediato:</b>	Contador
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Marcela Flores
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018

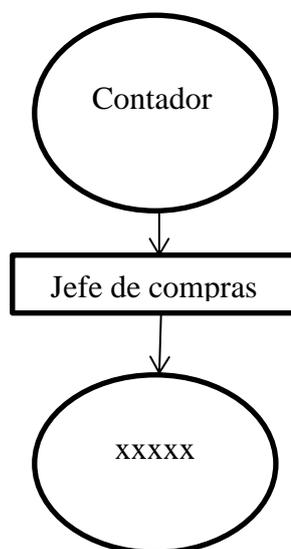
## II. Defina la MISIÓN del puesto

Adquirir diferentes suministros para asegurar que cada departamento del hotel cuente con todos los suministros y con la cantidad correcta.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Jefe de compras
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Computadora, regla, lápiz, borrador, esferos, folder, archivadores, celular, engrapadora, perforadora, clips.

## IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



**V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Maneja negociaciones con diferentes proveedores, de acuerdo a cada departamento.	4	5	3	19
2	Verifica que los diferentes suministros lleguen a cada departamento.	4	4	3	16
3	Analiza las diferentes cotizaciones que se reciben de cada proveedor.	3	2	3	9
4	Envía la mejor propuesta de cotización al departamento administrativo y gerencia para su aprobación	3	3	3	12
5	Concilia cuentas bancarias.	4	4	4	20
6	Analiza la necesidad de suministros del departamento que lo requiere.	3	2	3	9
7	Solicita cotizaciones a diferentes proveedores.	2	3	2	8
8	Proporciona reportes mensuales a contabilidad sobre las compras realizadas.	2	3	4	14
9	Realiza registros contables.	5	4	4	21
10	Verifica que los comprobantes de pago tengan todos los datos correctos.	5	4	3	17
11	Ingresa comprobantes de pago al sistema informático.	5	4	2	13
12	Realiza retenciones.	4	4	3	16
13	Realiza las compras necesarias para cada departamento cuando lo necesiten.	4	4	3	16
14	Tiene un control de facturación al día.	5	4	3	17
15	Realiza cobros a deudores.	3	4	3	15
16	Realiza la cancelación a los diferentes proveedores con los que cuenta el hotel.	4	4	2	12

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza registros contables.	5	4	4	21
2	Concilia cuentas bancarias.	4	4	4	20
3	Maneja negociaciones con diferentes proveedores, de acuerdo a cada departamento.	4	5	3	19
4	Verifica que los comprobantes de pago tengan todos los datos correctos.	5	4	3	17
5	Tiene un control de facturación al día.	5	4	3	17

## VII. SU INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realiza registros contables.	Veces que se realizaron los registros contables de manera correcta (Eficiencia).	$(\text{número de registros contables sin errores} / \text{total de registros contables}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Concilia cuentas bancarias.	Cuentas bancarias conciliadas a tiempo (Eficiencia).	$(\text{número de veces que se conciliaron las cuentas bancarias a tiempo} / \text{total de conciliaciones bancarias realizadas}) * 100$	100	Porcentaje
Maneja negociaciones con diferentes proveedores, de acuerdo a cada departamento.	Negociaciones realizadas con éxito (Efectividad).	$(\text{número de negociaciones en las cuales se lograron acuerdos} / \text{total de negociaciones}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje

Verifica que los comprobantes de pago tengan todos los datos correctos.	Comprobantes de pago con datos correctos (Eficiencia).	(número de veces que se aprobaron comprobantes de pago con datos correctos / total de comprobantes aprobados) * 100	≥95	Porcentaje
Tiene un control de facturación al día.	Veces al día que se lleva el control de facturación (Eficiencia).	(número de veces que se controla la facturación al día / número de veces que se estima se controle la facturación) * 100	100	Porcentaje

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Estudiante universitario	Tercer año en Contabilidad y Auditoría	Contabilidad y compras

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Sistemas de compras	(50-100) horas
Controles de inventario	(50-100) horas
Manejo de cartera	(50-100) horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza registros contables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de libros contables.</li> <li>- Manejo de ajustes contables.</li> </ul>	X	
Concilia cuentas bancarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de software.</li> <li>- Manejo de cheques.</li> <li>- Manejo de depósitos.</li> <li>- Manejo de libros contables.</li> </ul>	X	
Maneja negociaciones con diferentes proveedores, de acuerdo a cada departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de técnicas de negociación.</li> </ul>	X	

Verifica que los comprobantes de pago tengan todos los datos correctos.	- Detección de datos erróneos.	X	
Tiene un control de facturación al día.	- Manejo de software. - Manejo de facturas.		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 3 años
2. Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

### **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	07/2018
<b>Realizado por:</b>	Paola Rodas
<b>Validado por:</b>	Marcela Flores

### 3.6 Propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño

El “San Juan” Hotel al incursionar por primera vez en la evaluación de desempeño, se debe proponer un modelo de evaluación que sea de fácil aplicación, para que de esta manera, tanto los encargados de la evaluación (evaluadores), como los evaluados puedan cumplirlo con eficacia y eficiencia; por lo que el modelo que se propone, consiste de los siguientes parámetros:

El primer parámetro, es el criterio de evaluación, el criterio utilizado es el de logro de metas, ya que éste criterio se enfoca en los resultados que se obtienen por parte del colaborador, por tal motivo en el presente trabajo se desarrolló indicadores de desempeño o gestión con las metas que se deben alcanzar.

El segundo parámetro, es la responsabilidad de la evaluación, la misma que va a recaer en el jefe inmediato y en la autoevaluación (evaluación 90°), ya que siempre es recomendable iniciar con evaluaciones de la misma persona y su jefe, así el evaluado no siente presión que le evalúen más personas.

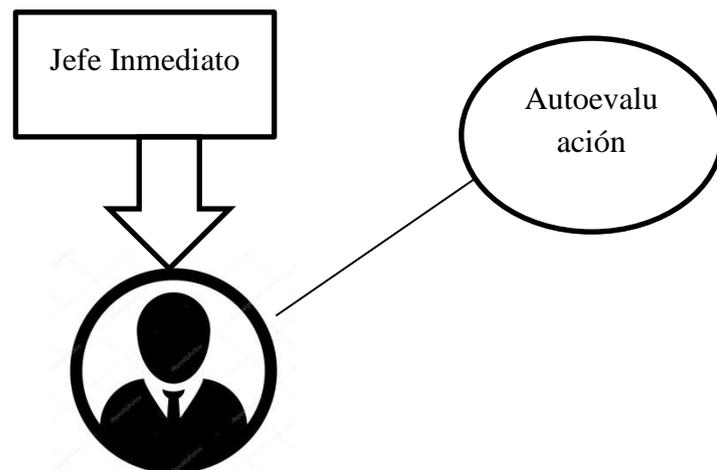


Figura 2: Evaluación 90°  
Elaborado por: el autor

Por último, el método a utilizar, será el de escala de calificación; la escala a utilizar cuenta con cuatro categorías que son: Excelente, Bueno, Regular, Malo, permitiendo más de un criterio de desempeño; se decidió utilizar este método ya que al contar con indicadores de gestión con sus respectivas metas para ser cumplidas, resulta más sencillo realizarlo bajo este método, además que su aplicación es más cómoda y no requiere de mucho tiempo.

### **3.7 Elaboración de matrices de Evaluación de Desempeño**

Las siguientes matrices de evaluación de desempeño están aplicadas a cada uno de los cargos de “San Juan” Hotel, siguiendo los parámetros anteriormente, además se incluye una matriz de retroalimentación de resultados.

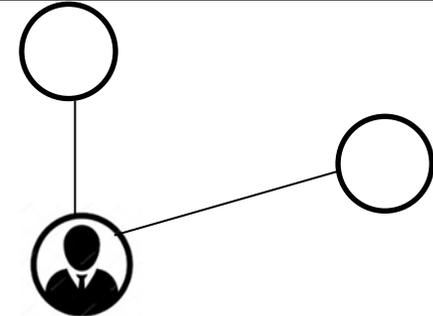
Nota: Para el rango “Excelente”, su análisis va a variar de acuerdo a la actividad esencial y su nivel de importancia.

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Gerente

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Representa legalmente al hotel	Eficiencia	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre representa a la empresa.		
			76 – 89	Bueno	Con frecuencia representa a la empresa.		
			55 – 75	Regular	A veces representa a la empresa.		
			0 – 54	Malo	Casi nunca representa a la empresa.		
Aprueba el presupuesto	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre aprueba el presupuesto en los días acordados.		
			73 - 99	Bueno	Con frecuencia aprueba el presupuesto en los días acordados.		
			50 - 72	Regular	A veces aprueba el presupuesto en los días		

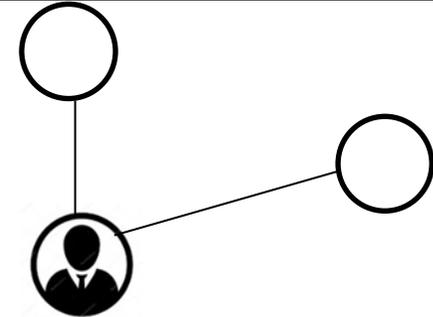
					acordados.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca aprueba en los días acordados.		
Analiza los resultados económicos obtenidos dentro de periodos establecidos por su propia persona, para tomar decisiones.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza un análisis de manera acertada		
			71 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza un análisis de manera acertada		
			55 - 70	Regular	A veces realiza un análisis de manera acertada		
			0 - 54	Malo	Casi nunca realiza un análisis de manera acertada		
Elabora los objetivos institucionales.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre plantea objetivos alcanzables.		
			79 - 89	Bueno	Con frecuencia plantea objetivos alcanzables.		
			50 - 69	Regular	A veces plantea objetivos alcanzables.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca plantea objetivos alcanzables.		
Representa en diferentes eventos al hotel.	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre asiste a eventos.		
			60 - 79	Bueno	Asiste a eventos la mayor parte de las veces.		
			40 - 59	Regular	Asiste a eventos pocas veces.		
			0 - 39	Malo	Ha faltado a la mayor parte de eventos.		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Representante Legal

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Vigila los gastos que está incurriendo la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre vigila los gastos		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia vigila los gastos		
			50 – 75	Regular	A veces vigila los gastos		
			0 - 49	Malo	Casi nunca vigila los gastos		
Selecciona a los proveedores.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre selecciona a los mejores proveedores.		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia selecciona a buenos proveedores.		
			40 - 69	Regular	A veces selecciona a los mejores proveedores		
			0 - 39	Malo	Casi nunca selecciona buenos proveedores		
			90 - 100	Excelente	Siempre realiza el flujo de		

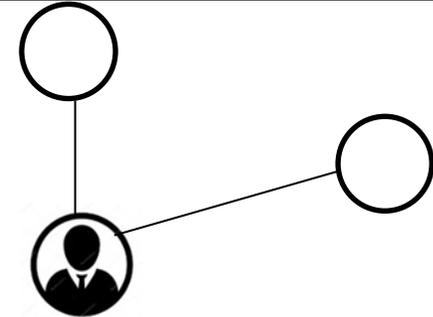
Maneja el flujo de efectivo del hotel.	Eficiencia	Porcentaje			acuerdo a lo esperado	
			70 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza bien el flujo de efectivo	
			50 – 69	Regular	A veces construye los flujos de efectivo de manera correcta	
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza los flujos de efectivo de manera correcta	
Hace cumplir las decisiones tomadas en cada reunión.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre hace cumplir las decisiones tomadas	
			70 – 89	Bueno	Con frecuencia hace cumplir las decisiones tomadas	
			50 - 69	Regular	A veces hace cumplir las decisiones tomadas	
			0 - 49	Malo	Casi nunca hace cumplir las decisiones tomadas.	
Representa al hotel en eventos que se realizan.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre representa al hotel en eventos.	
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia representa al hotel en eventos	
			50 - 69	Regular	A veces representa al hotel en eventos	
			0 – 49	Malo	Casi nunca representa al hotel en eventos	

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Jefe Administrativo

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Supervisa el desempeño del personal.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa al personal		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia supervisa el personal		
			50 - 79	Regular	A veces supervisa al personal		
			0 - 49	Malo	Casi nunca supervisa al personal		
Da un seguimiento a los huéspedes para conocer el nivel de satisfacción.	Satisfacción	Porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre realiza un seguimiento de satisfacción		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza seguimiento de satisfacción		
			30 - 59	Regular	A veces realiza seguimiento de satisfacción		
			0 - 29	Malo	Casi nunca realiza seguimiento de satisfacción		
			95 - 100	Excelente	Casi nunca recibe quejas por la		

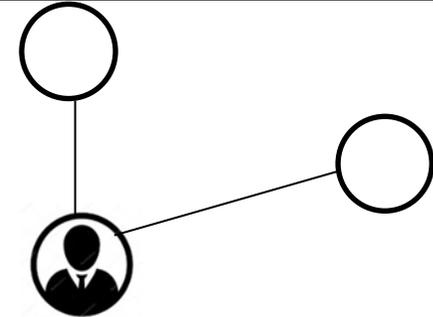
Garantiza la calidad de los productos.	Calidad	Porcentaje			mala calidad de productos entregados	
			85 – 94	Bueno	A veces recibe quejas por la calidad de los productos	
			75 – 84	Regular	Con frecuencia recibe quejas por la calidad de los productos	
			0 – 74	Malo	Siempre recibe quejas por la calidad de los productos	
Maneja estándares de calidad establecidos por el hotel.	Calidad	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Maneja los estándares eficientemente	
			70 – 89	Bueno	Realiza un buen trabajo manejando estándares de calidad	
			50 – 69	Regular	A veces maneja estándares de calidad acorde a lo pedido por el hotel	
			0 - 49	Malo	Tiene dificultad para manejar estándares de calidad	
Vela por que los recursos básicos del hotel (agua, luz) no se desperdicien	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre está pendiente que no se desperdicien los recursos básicos	
			80 – 99	Bueno	Con frecuencia cuida que no se desperdicien los recursos básicos	
			50 – 79	Regular	A veces cuida los recursos básicos	
			0 - 49	Malo	Casi nunca cuida los recursos básicos	

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Jefe de ventas

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Aumenta o mantiene las ventas planificadas.	Efectividad	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre aumenta las ventas planificadas		
			70 – 89	Bueno	Con frecuencia aumenta las ventas planificadas.		
			50 – 69	Regular	A veces aumenta las ventas planificadas		
			0 - 49	Malo	Casi nunca aumenta las ventas planificadas		
Supervisa el área de recepción, para conocer cómo se está desempeñando.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre cumple con las supervisiones		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza supervisiones		
			30 - 59	Regular	A veces realiza supervisiones		
			0 - 29	Malo	Casi nunca supervisa a recepción		
			90 - 100	Excelente	Siempre alcanza las ventas		

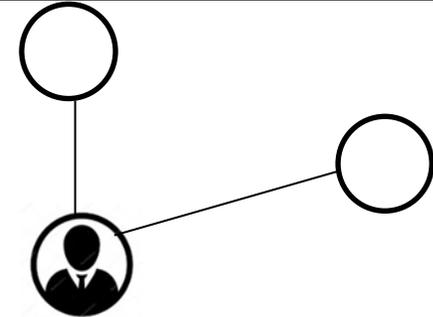
Coordina con gerencia y administración planes de ventas.	Efectividad	Porcentaje			planificadas		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia alcanza las ventas planificadas		
			30 - 59	Regular	A veces alcanza las ventas planificadas		
			0 - 29	Malo	Casi nunca alcanza las ventas planificadas		
Coordina con gerencia y administración planes de ventas	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Sobrepasa las ventas planificadas		
			60 - 89	Bueno	Alcanza las ventas planificadas		
			30 - 59	Regular	Alcanza las ventas planificadas con problema		
			0 - 29	Malo	Casi nunca alcanza las ventas planificadas		
Analiza los cambios de preferencias en el mercado turístico y hotelero.	Calidad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza investigaciones eficientes		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza investigaciones eficientes		
			50 - 79	Regular	A veces realiza investigaciones eficientes		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza investigaciones eficientes		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Ama de llaves

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Supervisa que las habitaciones estén siempre limpias.	Eficiencia	Porcentaje	93 - 100	Excelente	Siempre realiza la supervisión de habitaciones		
			67 - 92	Bueno	Con frecuencia supervisa las habitaciones		
			60 - 66	Regular	A veces supervisa las habitaciones		
			0 - 65	Malo	Casi nunca supervisa las habitaciones		
Supervisa que las camareras cuenten con todos los materiales y equipo de limpieza para que desempeñen su trabajo.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa los equipos de limpieza		
			75 - 99	Bueno	Con frecuencia supervisa los equipos de limpieza		
			50 - 74	Regular	A veces supervisa los equipos de limpieza		
			0 - 49	Malo	Casi nunca supervisa los equipos de limpieza		

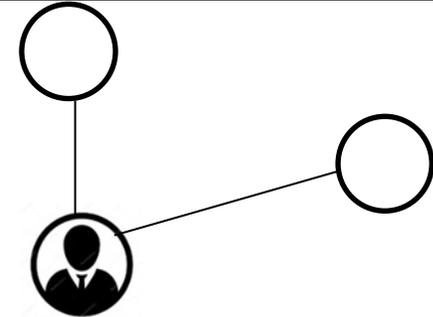
Lleva el control del menaje o lencería disponible	Eficacia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Lleva un control del menaje eficiente		
			60 - 89	Bueno	Lleva un control del menaje aceptable		
			30 - 59	Regular	Lleva el control del menaje con dificultad		
			0 - 29	Malo	No sabe llevar un buen control del menaje		
Coordina los servicios de lavandería.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Coordina eficientemente los envíos a lavandería		
			70 - 99	Bueno	Coordina los envíos a lavandería de una manera aceptable		
			50 - 69	Regular	Coordina los envíos a lavandería con deficiencia		
			0 - 49	Malo	No sabe realizar coordinaciones de envíos para la lavandería		
Mantiene las instalaciones limpias.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre mantiene limpias las instalaciones		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia mantiene limpias las instalaciones		
			75 – 84	Regular	A veces mantiene limpias las instalaciones		
			0 – 74	Malo	Casi nunca mantiene limpias las instalaciones		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Chef

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Elabora platillos	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Elabora los platillos de acuerdo a lo pedido		
			83 – 99	Bueno	Elabora los platillos de una manera correcta		
			67 – 82	Regular	Elabora platillos con dificultad		
			0 – 66	Malo	Desconoce de la elaboración de platillos		
Supervisa que los alimentos no estén en mal estado o dañados	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa los alimentos almacenados		
			70 - 99	Bueno	Con frecuencia supervisa los alimentos almacenados		
			30 - 69	Regular	A veces supervisa los alimentos almacenados		
			0 - 29	Malo	Casi nunca supervisa los alimentos almacenados		

Establece los precios de cada platillo que se piensa realizar	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre propone planillos de acuerdo a lo presupuestado		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia establece los precios de acuerdo a lo presupuestado		
			30 - 59	Regular	A veces establece los precios de acuerdo a lo presupuestado		
			0 - 29	Malo	Casi nunca establece los precios de acuerdo a lo presupuestado		
Comprueba la calidad de los alimentos.	Calidad	Porcentaje	100	Excelente	Administra los alimentos eficientemente		
			80 - 99	Bueno	Administra los alimentos con dificultad		
			50 - 79	Regular	Genera poco desperdicio de alimentos		
			0 - 49	Malo	Genera demasiados desperdicios de alimentos		
Verifica inventarios de alimentos.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre inspecciona el inventario de alimentos		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza el inventario de los alimentos		
			30 - 59	Regular	A veces realiza el inventario de los alimentos		
			0 - 29	Malo	Casi nunca realiza el inventario de los alimentos		



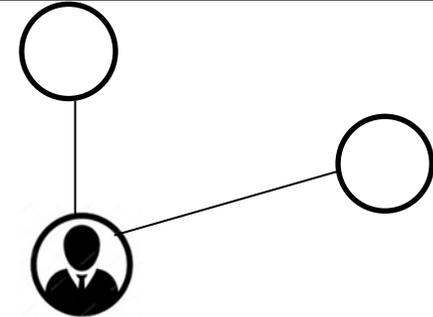
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Capitan de eventos y botones

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Supervisa los eventos que se realizan dentro del hotel.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Supervisa de manera eficiente los eventos		
			60 - 89	Bueno	Supervisa los eventos con pocas fallas		
			30 - 59	Regular	Supervisa los eventos con dificultad		
			0 - 29	Malo	No cuenta con la experiencia para supervisar eventos		
Coordina la atención al cliente y el servicio a las mesas por parte del equipo de salón.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza una coordinación eficiente		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza una coordinación eficiente		
			30 - 59	Regular	A veces realiza una coordinación eficiente		
			0 - 29	Malo	Casi nunca realiza una		

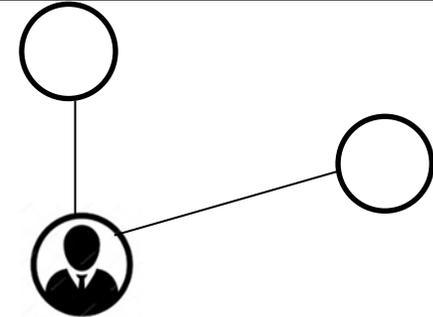
					coordinación eficiente		
Cuida la vajilla y los activos del restaurante.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre cuida la vajilla y activos del restaurante		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia cuida la vajilla y activos del restaurante		
			75 – 84	Regular	A veces cuida la vajilla y activos del restaurante		
			0 – 74	Malo	Casi nunca cuida la vajilla y activos del restaurante		
Presenta las cuentas finales a los clientes.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Presenta las cuentas de la manera que se le pide		
			60 - 89	Bueno	Presenta las cuentas de manera aceptable		
			30 - 59	Regular	Presenta las cuentas con errores		
			0 - 29	Malo	No sigue ningún lineamiento para presentar las cuentas		
Recibe y entrega el turno a los meseros y botones	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Realiza eficientemente la actividad		
			60 - 89	Bueno	Realiza la actividad sin mayores contratiempos		
			30 - 59	Regular	Realiza la actividad con problemas		
			0 - 29	Malo	Pierde mucho tiempo en recibir y entregar turnos		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Contador

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Lleva los libros generales para el pago de impuestos	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza los asientos correctamente.		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza los asientos correctamente.		
			30 - 59	Regular	A veces realiza los asientos correctamente.		
			0 - 29	Malo	Casi nunca realiza los asientos correctamente.		
Examina que todas las facturas fueron ingresadas en el sistema correctamente.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre analiza las facturas.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia analiza las facturas.		
			75 – 84	Regular	A veces analiza las facturas.		
			0 – 74	Malo	Casi nunca analiza las facturas.		
			95 – 100	Excelente	Siempre realiza todos los roles a tiempo.		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia termina todos		

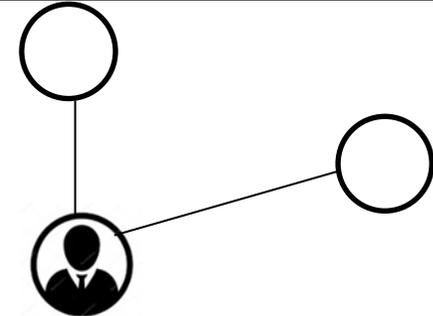
Realiza roles de pago	Eficiencia	Porcentaje			los roles de pago.		
			75 – 84	Regular	A veces termina los roles de pago.		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza todos los roles a tiempo.		
Elabora estados financieros para presentar a gerencia.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre presenta todos los estados financieros.		
			80 – 99	Bueno	Con frecuencia presenta todos los estados financieros.		
			50 – 79	Regular	A veces presenta todos los estados financieros.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca presenta todos los estados financieros.		
Realiza cierres contables.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los cierres contables correctamente.		
			85 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza los cierres contables correctamente.		
			75 – 84	Regular	A veces realiza los cierres contables correctamente.		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza cierres contables correctamente.		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Recepcionista

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza las facturas necesarias para clientes y huéspedes.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre realiza las facturas correctamente		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las facturas correctamente		
			75 – 84	Regular	A veces realiza las facturas correctamente		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza las facturas correctamente		
Mantiene actualizado el libro y sistema de reservas.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre mantiene actualizado el libro de reservas		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia actualiza el libro de reservas		
			30 - 59	Regular	A veces actualiza el libro de reservas		
			0 - 29	Malo	Casi nunca actualiza el libro de reservas		

Realiza el check in – check out de los huéspedes.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre realiza el check in-out de manera correcta		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia realiza el check in-out de manera correcta		
			30 - 59	Regular	A veces realiza el check in-out de manera correcta		
			0 - 29	Malo	Casi nunca realiza el check in-out de manera correcta		
Cuadra la caja entre turnos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre cuadra la caja		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza cuadros de caja		
			75 – 84	Regular	A veces realiza cuadros de caja		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza cuadro de caja		
Brinda información referente al hotel, la ciudad y sus alrededores.	Calidad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre aprueba los test de conocimientos		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia aprueba los test de conocimiento		
			30 - 59	Regular	A veces aprueba los test de conocimiento		
			0 - 29	Malo	Casi nunca aprueba los test de conocimiento		



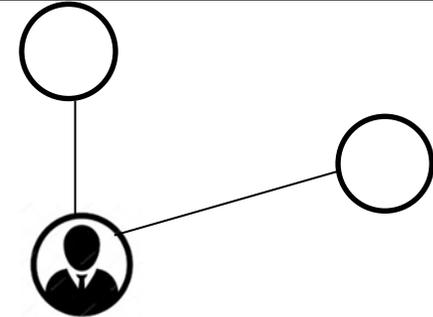
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Camarera

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Limpia las habitaciones y espacios de uso común.	Eficiencia	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre mantiene limpia las habitaciones y espacios de uso común		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia mantiene limpia las habitaciones y espacios de uso común		
			30 - 59	Regular	A veces mantiene limpia las habitaciones y espacios de uso común		
			0 - 29	Malo	Casi nunca mantiene limpia las habitaciones y espacios de uso común		
Prepara el carro de limpieza con todos los amenities,			100	Excelente	Siempre prepara el carro con todo lo necesario		
			70 - 99	Bueno	Con frecuencia prepara el carro con todo lo necesario		

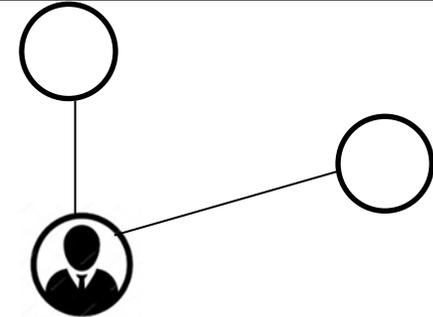
lencería y productos de limpieza.	Eficiencia	Porcentaje	50 - 69	Regular	A veces prepara el carro con todo lo necesario		
			0 - 49	Malo	Casi nunca prepara el carro con todo lo necesario		
Realiza pedidos al departamento de compras por materiales de limpieza que se hayan agotado.	Eficiencia	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Siempre realiza pedidos con todo lo necesario		
			60 – 89	Bueno	Con frecuencia realiza pedidos con todo lo necesario		
			30 – 59	Regular	A veces realiza pedidos con todo lo necesario		
			0 – 29	Malo	Casi nunca realiza los pedidos con todo lo necesario		
Cuida el equipo de limpieza.	Eficiencia	Porcentaje	85 – 100	Excelente	Siempre cuida el equipo de limpieza		
			75 – 84	Bueno	Con frecuencia cuida el equipo de limpieza		
			65 – 74	Regular	A veces cuida el equipo de limpieza		
			0 – 64	Malo	Casi nunca cuida el equipo de limpieza		
Lava la vajilla utilizada en el departamento de cocina.	Calidad	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre lava la vajilla de manera correcta		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia lava la vajilla de manera correcta		
			75 – 84	Regular	A veces lava la vajilla de manera correcta		
			0 – 74	Malo	Casi nunca lava la vajilla de manera correcta		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Mesero / Botones

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Monta el restaurante cuando exista algún evento.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			75 – 84	Regular	A veces arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			0 – 74	Malo	Casi nunca arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
Atiende a los huéspedes en lo que necesiten.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre atiende a los huéspedes		
			71 - 999	Bueno	Con frecuencia atiende a los huéspedes		
			50 - 70	Regular	A veces atiende a los huéspedes		
			0 - 49	Malo	Casi nunca atiende a los		

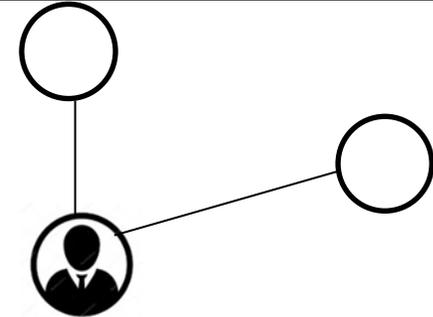
					huéspedes		
Monta el restaurante.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			75 – 84	Regular	A veces arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
			0 – 74	Malo	Casi nunca arma el restaurante de acuerdo a lo solicitado		
Conoce el menú con todos los detalles.	Eficiencia	Porcentaje	90 – 100	Excelente	Conoce todo el menú		
			60 – 89	Bueno	Conoce casi todo el menú		
			30 – 59	Regular	Conoce una parte del menú		
			0 – 29	Malo	Conoce muy poco el menú		
Realiza el cierre de ventas del restaurante.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre realiza el cierre de manera correcta		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza el cierre de manera correcta		
			75 – 84	Regular	A veces realiza el cierre de manera correcta		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza el cierre de ventas de manera correcta		

## EVALUACIÓN 90°

**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Jefe de compras

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza registros contables.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Realiza siempre registros contables correctos		
			85 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza registros contable correctos		
			75 – 84	Regular	A veces realiza registros contables correctos		
			0 – 74	Malo	Casi nunca realiza registros contables correctos		
Concilia cuentas bancarias.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza conciliaciones bancarias a tiempo		
			80 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza conciliaciones bancarias a tiempo		
			50 - 79	Regular	A veces realiza conciliaciones bancarias a tiempo		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza		

					conciliaciones bancarias a tiempo		
Maneja negociaciones con diferentes proveedores, de acuerdo a cada departamento.	Efectividad	Porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre alcanza a acuerdos con proveedores		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia alcanza acuerdos con proveedores		
			30 - 59	Regular	A veces alcanza acuerdos con proveedores		
			0 - 29	Malo	Casi nunca alcanza acuerdos con proveedores		
Verifica que los comprobantes de pago tengan todos los datos correctos.	Eficiencia	Porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre verifica que los datos estén correctos		
			85 - 94	Bueno	Con frecuencia verifica que los datos estén correctos		
			75 - 84	Regular	A veces verifica que los datos estén correctos		
			0 - 74	Malo	Casi nunca verifica que los datos estén correctos		
Tiene un control de facturación al día.	Eficiencia	Unidad	100	Excelente	Siempre lleva el control de facturación		
			60 - 99	Bueno	Con frecuencia lleva el control de facturación		
			30 - 59	Regular	A veces lleva el control de facturación		
			0 - 29	Malo	Casi nunca lleva el control de facturación		

## Formato de Retroalimentación

	<b>“San Juan” Hotel</b>
<b>INFORME DE RETROALIMENTACIÓN</b>	
<b>Código del Evaluado</b>	<b>Nombre del Cargo</b>

### 1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño de (*nombre del cargo*), en donde se toma en consideración la evaluación realizada por (*quienes fueron los evaluadores*).

### 2. INFORME DE EVALUACIÓN

(Por favor recalcar los aspectos positivos y luego los negativos como resultado de la evaluación).

#### 2.1 ASPECTOS POSITIVOS

No.	ACTIVIDAD ESENCIAL	RESULTADO OBTENIDO	META A ALCANZAR
1			
2			
3			
4			
5			

#### Comentarios positivos de los evaluadores

---

---

#### 2.2 ASPECTOS NEGATIVOS Y ACUERDOS CON EL EVALUADO

<b>ACTIVIDADES QUE DEBE MEJORAR</b>	<b>GRADO REQ.</b>	<b>GRADO REAL</b>	<b>ACCION PROPUESTA</b>	<b>FECHAS O PLAZOS</b>
1.				
2.				
3.				
4.				

**¿El evaluado, está de acuerdo con los datos expuesto de su evaluación?**

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

**Compromiso del evaluado frente a los resultados**

---



---

**Si el evaluado, no está de acuerdo, incluir razones**

---



---

**Nombre y Firma del encargado de la Retroalimentación**

**Firma del evaluado**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del  
DIRECTOR TALENTO HUMANO**

**Fecha.....**

## Conclusiones

En el capítulo, se analizó la parte práctica del trabajo de titulación, realizando una breve revisión de conceptos teóricos de aspectos importantes que componen el trabajo como son:

- Un manual de funciones es una herramienta que ayuda a las organizaciones a mostrar de manera detallada cuales son las responsabilidades de los colaboradores dentro de una organización, también brinda información importante sobre los conocimientos académicos que se busca para un determinado cargo.
- Los indicadores de gestión o desempeño ayudan monitorear diferentes actividades, procesos, además, ayuda a las organizaciones para que se pueda realizar un control sobre diferentes aspectos; estos indicadores son un medio y no un fin, es decir son una guía y apoyo para el control, mas no una meta en la cual se debe tratar de alcanzar a como dé lugar. Existen muchos tipos de indicadores, sin embargo los más utilizados son los eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Para la realización de matrices de evaluación de desempeño se necesita antes de la realización de diferentes pasos que ayuden a crear matrices según la necesidades de la empresa, los pasos a seguir son: tener un organigrama donde se puedan guiar el evaluador cuales son los cargos y sus superiores, tener manuales de funciones definidos para cada cargo (actividades, competencias), definir qué tipo de parámetros se va a utilizar para realizar la evaluación de desempeño, los rangos a utilizarse. Todas estas actividades ayudan a crear un manual de funciones que se adapte a lo que busca la empresa.

## Conclusiones Generales

El turismo a lo largo de los años se ha constituido en un fenómeno social y cultural, donde cada país busca potenciar este sector, con el fin de generar más ingresos; el turismo en la actualidad es un sector que genera millones de dólares en ingresos; en el Ecuador el turismo es una de las mayores fuentes de ingresos, por detrás del banano, café, cacao, camarón.

El “San Juan” Hotel es uno de los hoteles favoritos para el alojamiento por parte de turistas nacionales y extranjeros, debido a su arquitectura colonial y la variedad de servicios que ofrece como: city tours, servicio de restaurante, entre otros.

Los subsistemas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoria de recursos humanos, están relacionados muy estrechamente unos con otros; todos estos subsistemas ayudan a las organizaciones a atraer, seleccionar y contar con personal calificado para cada una de las áreas con la que cuenta la organización.

El manual de funciones se encuentra dentro del subsistema de organización de recursos humanos, este manual es un documento donde se describe detalladamente los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo, además, estos manuales pueden diseñarse de manera que cubran las necesidades de las empresas, incluyendo otros requerimientos que la compañía necesite.

Para la construcción de los manuales de funciones, primero fue necesario conocer cómo se encontraba estructurado el organigrama del “San Juan” Hotel, luego mediante un cronograma de entrevista a cada cargo brindado por la empresa, se procedió a socializar a cada uno de los colaboradores la importancia que implicaba estos manuales tanto para el colaborador como para la empresa. Una de las dificultades encontradas al instante del llenado de los manuales de funciones, fue el temor de algunos colaboradores (generalmente los cargos de los puestos más bajos) en el momento del llenado, ya que estas personas temían que al llenar estos manuales podía de alguna forma ser perjudicial y peligrar sus puestos de trabajo, por lo que se tuvo que indicarles que estos manuales no iban a influir en nada sobre la continuidad en sus puestos de trabajo. En los mandos jerárquicos intermedios y altos se completaron los manuales con total éxito.

Una vez contruidos todos los manuales de funciones, se les presento a cada cargo superior para su respectiva validación, es decir, el cargo superior aceptaba las actividades que realizaba su subordinado, o por el contrario, se modificada según mutuo acuerdo.

Los indicadores de gestión ayudan a dar un seguimiento a las actividades y procesos de una organización, estos indicadores tienen como objetivo ayudar a que la empresa pueda controlar y tomar decisiones sobre el resultado de los mismos.

Una vez que se terminaron y validaron todos los manuales, se procedió a crear indicadores de gestión para cada una de las actividades esenciales de cada cargo, con el objetivo de brindar a la evaluación de desempeño más objetividad; estos indicadores fueron incluidos dentro de los manuales de funciones.

La evaluación de desempeño son herramientas utilizadas por las empresas para conocer el desempeño de una persona dentro de una organización. Existen diferentes criterios y métodos de evaluación que se adaptan a cada realidad empresarial, por ejemplo: métodos para empresas que recién van a comenzar a incursionar en evaluaciones de rendimiento, o por el contrario, métodos de evaluación para empresas que viene realizando estas evaluaciones durante algún tiempo.

Por último, se procedió a crear matrices de evaluación de rendimiento o desempeño según su realidad actual. Un problema que se encontró dentro de este procedimiento fue el de encontrar el rango de evaluación para cada actividad esencial, debido al nivel de importancia de cada actividad, por lo que se tuvo que trabajar conjuntamente con la empresa, definiendo los rangos más idóneos.

Es satisfactorio señalar que pese a algunos inconvenientes suscitados a lo largo del presente trabajo, se pudo cumplir con los objetivos planteados, aportando al crecimiento institucional del “San Juan” Hotel, y ampliando el conocimiento del autor de esta tesis para poder aplicarlo en la vida profesional.

## **Recomendaciones**

Se recomienda al “San Juan” Hotel lo siguiente:

- Aplicar el manual de funciones para cada uno de los cargos existentes.
- Cuando se requiera contratar nuevo personal, consultar en cada manual cuales son los requerimientos, no solo académicos, sino también de experiencia, habilidades y técnicas que debe poseer el candidato a cubrir ese puesto.
- Una vez que cada colaborador conozca las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo, se recomienda aplicar la evaluación de desempeño, para una parte o el total de cargos.
- Aplicar capacitaciones en donde la administración considere necesario, una vez realizada la retroalimentación de la evaluación.
- Crear un departamento de recursos humanos, que sea el encargado de reclutar, seleccionar, motivar, evaluar y capacitar a los colaboradores actuales y futuros, además de encargarse de la prevención de riesgos laborales y ambiente del trabajo.
- Que para cada cargo de la empresa exista una persona diferente, es decir, que una persona no realice más de un cargo, con el propósito de dar más fluidez a las actividades que realiza en el puesto de trabajo.

## Bibliografía

- Abarca, N. (25 de Junio de 2016). ¿El fin de las evaluaciones de desempeño?, Recuperado de: [http://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2016/06/Curso-Gesti%C3%B3n-de-personas-Clase-Ejecutiva-UC\\_02.pdf](http://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2016/06/Curso-Gesti%C3%B3n-de-personas-Clase-Ejecutiva-UC_02.pdf) . *El Mercurio*, págs. 22-24.
- Acerenza, M. (2012). *Conceptualización, origen y evolución del Turismo*. México: Trillas Editorial.
- Alvarez, D. (2013). Poder, Control y Producción de Subjetividad en las Prácticas laborales del Toyismo. *Miríada*, 111-128. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=miriadax&oq:https://www.google.com.ec/search?q=miriadax&oq=mriada&aqs=chrome.1.69i57j0l5.12586j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Beltrán, J. M. (2009). *Indicadores de Gestión*, México: 3R Editores.
- Bormann, A. (1930). *Conceptos y ciclos del Turismo*,
- Broiyman, A. (7 de Febrero de 2016). ¿Llegó la Hora del Adios a las Ebaluaciones de Desempeño, Recuperado de: [http://www.clarin.com/ieco/economia/Llego-hora-adios-evaluaciones-desempeno\\_0\\_r12\\_cauwmx.html](http://www.clarin.com/ieco/economia/Llego-hora-adios-evaluaciones-desempeno_0_r12_cauwmx.html) . *Clarín Económico*, pág. 16. Obtenido de [http://www.clarin.com/ieco/economia/Llego-hora-adios-evaluaciones-desempeno\\_0\\_r12\\_cauwmx.html](http://www.clarin.com/ieco/economia/Llego-hora-adios-evaluaciones-desempeno_0_r12_cauwmx.html) .
- Cabarcos, N. (2010). *Promoción y Ventas de Servicios Turísticos*.
- Cámara de Turismo. (2017). *Categoría de hoteles*. Recuperado de: <http://camaradeturismoazuay.com/#>
- Casado, J. (25 de Septiembre de 2016). <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/>. Obtenido de <http://capitalhumano.wolterskluwer.es/>: [http://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkNDY1NDA7Wy1KLizPw8WyMDQzMDc0MTtbz8lNQf2fb0ryU1LTMvNQkJLMtEqXOSQyoJU27TEEnOJUtdSk\\_PxsFJPi4SaUJCYV-2QW19h6AAhHdLf8olxVIxMA7t6ka3oAAAA=WKE](http://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAkNDY1NDA7Wy1KLizPw8WyMDQzMDc0MTtbz8lNQf2fb0ryU1LTMvNQkJLMtEqXOSQyoJU27TEEnOJUtdSk_PxsFJPi4SaUJCYV-2QW19h6AAhHdLf8olxVIxMA7t6ka3oAAAA=WKE) .
- Chang, M., & San Martín, N. (28 de Octubre de 2015). *Ciencia y Trabajo*. Obtenido de Ciencia y Trabajo: <http://www.Ciencia y Trabajo.cl>

- Cunningham, L. (21 de Julio de 2015). In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings, en *The Washington Post* del 21 de Julio de 2015. Recuperado de:  
<https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-per.> *Washington Post*, págs. 21-35.
- De la Torre, F. (2009). *Administración Hotelera 2*. México: Trillas Editorial.
- Denisi, A., & Smith, C. (2014). Evaluación del desempeño, gestión del desempeño y desempeño de la empresa: una revisión, un modelo propuesto y nuevas direcciones para futuras investigaciones,. *Annals Academy of Managment*, 127-179.
- Dessler, G & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación
- El Universo. (12 de Febrero de 2018). *Pese a baja ocupación de hoteles en Cuenca, la inversión crece*. Recuperado de:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/12/nota/6620839/pese-baja-ocupacion-hoteles-inversion-crece>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Conoce Cuenca*. Recuperado de: <http://cuenca.com.ec/es/conoce-cuenca>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *ESTUDIO DE LA DEMANDA Y OFERTA TURISTICA EN LA CIUDAD E CUENCA*. 3. Recuperado de:  
<http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Demanda%20y%20oferta%20tercer%20trimestre%202017.pdf>
- Gantman, E. (2014). El Paradigma Postburocrático en Administración Administración: ¿Realidad o Ideología? *Administración y Organizaciones*, 35-53.
- Gestión Motivación RRHH. (25 de Julio de 2017). *Prevención Integral.com*. Obtenido de Prevención Integral.com:  
<http://www.prevencaonintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/evaluación-desempeno-laboral-gestion-rrhh>
- Hernández, R. (3 de Noviembre de 2015). <https://www.fastcompany.com>. Recuperado de: <https://www.fastcompany.com>:

- <https://www.fastcompany.com/3052988/heres-what-millennials-want-from-their-performance-reviews>.
- Ministerio de Turismo. (2007). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para el Ecuador*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (4 de Mayo de 2018). *Llegada de extranjeros a Ecuador crece el 63% en abril*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/27/nota/6404212/gobierno-ecuatoriano-presento-plan-nacional-turismo>.  
<https://www.turismo.gob.ec/llegada-de-extranjeros-a-ecuador-crece-el-63-en-abril/>
- Ministerio del Turismo. (2015). *Proyecto Ecuador Potencia Turística*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Documento-Proyecto-Ecuador-Potencia-Tur%C3%ADstica.pdf>
- Mitrovic, M., Jankovic, S., & Ivankovic, G. (25 de Marzo de 2016). *SITCON QUALITY AS A BASIS FOR TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS*. Obtenido de SITCON QUALITY AS A BASIS FOR TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS: <http://www.sitcon.singidunum.ac.rs>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Muro, L. (2012). *Manual Práctico de Recepción Hotelera*. México: Trillas Editorial.
- Plan de Turismo Nacional. (27 de Septiembre de 2017). *Gobierno ecuatoriano presentó Plan Nacional de Turismo*. Recuperado de: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Raya, J. (2006). *Turismo, Hotelería y Restaurante*. Lima, Perú: Lexus Editores.

Real Academia Española. <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=axaWB7V>

San Juan Hotel. (2016). *El hotel*. Recuperado de: Recuperado de:

<http://sanjuanhotel.ec/el-hotel/>

Santiago, N., Romero, A., & Álvarez, G. (2017). Actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en el Ecuador. *Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4, 282-283. Recuperado de:

[https://books.google.com.ec/books?id=GDIXq8Zsj\\_0C&pg=PT18&dq=concepto+de+turismo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiejt2Tg\\_zaAhXQt1kKHQ\\_fDZEQ6AEIJjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20turismo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GDIXq8Zsj_0C&pg=PT18&dq=concepto+de+turismo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiejt2Tg_zaAhXQt1kKHQ_fDZEQ6AEIJjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20turismo&f=false)

# ANEXOS

## Anexo 1

### Cronograma de entrevistas



<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE ENTREVISTA</b>
Jefe de compras	17/07/2018
Jefe Administrativo	18/07/2018
Meseros / Botones	23/07/2018
Capitán de eventos / botones	28/07/2018
Camarera	01/08/2018
Chef	02/08/2018
Jefe de ventas	04/08/2018
Recepcionista	07/08/2018
Ama de llaves	10/08/2018
Contador	14/08/2018
Representante Legal	16/08/2018
Gerente	23/08/2018

## Anexo 2

### Certificado de Aprobación del Manual de Funciones por parte del “San Juan” Hotel



Cuenca, 11 de enero de 2018

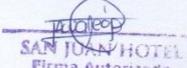
Señores,  
**Universidad del Azuay**  
Ciudad.

**CERTIFICO**

Que, el Sr. César Esteban Sánchez Rivas, con cédula de Identidad No. 0106631104, realizó los manuales de funcionamiento dentro de esta empresa, los mismos que he revisado y he autorizado presentar como tema de tesis.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso de presente certificado de acuerdo a su conveniencia.

Atentamente,



**SAN JUAN HOTEL**  
Firma Autorizada  
**Ing. Ana Cristina León**  
Gerente Administrativo

General Torres 9-59  
entre Gran Colombia y Bolívar  
Cuenca - Ecuador  
**Tel.:** Telf. +593-7 2840 870 • 2829 306  
**Cel.:** +593 - 990594144  
E-mail: info@sanjuanhotel.ec  
[www.sanjuanhotelcuenca.com](http://www.sanjuanhotelcuenca.com)



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 11 de mayo de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por :

**Estudiantes:** Christian Andrés Matute Naranjo (código 50650) y Sánchez Rivas César Esteban (código 65256)

**Tema:** "Elaboración de un Manual de Funciones y propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el "San Juan" Hotel"  
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

**Director:** Psc. María Isabel Arteaga Ortíz

**Tribunal:** Psc. María Cueva Espinoza  
Ing. Gianni Salamea Alvear

**Plazo de presentación del trabajo de titulación, con la calificación del Director:** seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 11 de noviembre de 2018.

### E INFORMA:

Que en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que el estudiante no culmine y apruebe el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de la fecha de culminación de estudios, deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 14 de mayo de 2018



UNIVERSIDAD DEL AZUAY | Consejo de la Administración Facultad  
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaría - Abogada

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL "SAN JUAN" HOTEL", presentado por la estudiante Christian Andrés Matute Naranjo con código 50650 y Sánchez Rivas César Esteban con código 65256, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Jueves, 03 de mayo de 2018 a las 17h00.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 25 de abril de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Psc. María Cueva Espinoza



Ing. Gianni Salamea Alvear



Comunicado  
26-04-18

Lugar de Almacenamiento  
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención  
3 años

Disposición Final  
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 24 de abril de 2018  
Oficio: EA-1651-2018-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Matute Naranjo Christian Andrés** con código **50650**, y **Sanchez Rivas César Esteban** con código **65256**, tema: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL "SAN JUAN" HOTEL"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel

Tribunal sugerido: Psc. Cueva Espinoza María Paulina  
Ing. Salamea Alvear Gianni Fabricio

Atentamente,



**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FECHA: 24 de Abril de 2018**

**Estudiante: MATUTE NARANJO CHRISTIAN ANDRES Y SANCHEZ RIVAS CESAR ESTEBAN**



ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Jueves, 03 de mayo de 2018 a las 17h00

- 1.1. Nombre del estudiante: Christian Andrés Matute Naranjo y César Esteban Sanchez Rivas
- 1.2. Código: 50650 y 65256 respectivamente
- 1.3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
- 1.4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.5. Tribunal: Psc. María Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear
- 1.6. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL “SAN JUAN” HOTEL”**
- 1.6.1. Aceptado sin modificaciones : \_\_\_\_\_

- 1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

*Cambio del verbo en el segundo objetivo específico, y levantamiento de Manual de Funciones. Cambio en título: Se sustituye el término. Manual de Funciones*

- 1.6.3. No aceptado
- 1.6.4. Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Psc. María Paulina Cueva Espinoza

Ing. Gianni Salamea Alvear

Sr. Christian Andrés Matute Naranjo

Sr. César Esteban Sánchez Rivas

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)

- 1.1 Nombre del estudiante: Christian Andrés Matute Naranjo y César Esteban Sanchez Rivas  
1.1.1 Código : 50650 y 65256 respectivamente  
1.2 Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz  
1.3 Codirector (opcional):  
1.4 Título propuesto: "Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el "San Juan" Hotel"  
1.5 Revisores (tribunal): Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear  
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Psc. María Paulina Cueva Espinoza

Ing. Gianni Salamea Alvear





Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 20 de Abril de 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Christian Andrés Matute Naranjo con C.I. 0104924295, código estudiantil 50650 y Cesar Esteban Sánchez Rivas con C.I. 0106631104, código estudiantil 65256, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL "SAN JUAN" HOTEL" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Christian Matute

Esteban Sánchez

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor Christian Andrés Matute Naranjo, registrado con código 50650, inició sus estudios en la carrera de Administración de Empresas, y que luego de aprobar todas las asignaturas de su malla curricular y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, finalizó sus estudios el 29 de Julio de 2017.

Cuenca, 16 de Abril de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



No. Derecho 0135358  
rgp.-





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor César Esteban Sánchez Rivas, registrado con código 65256, alumno de la carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 96% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 16 de Abril de 2018

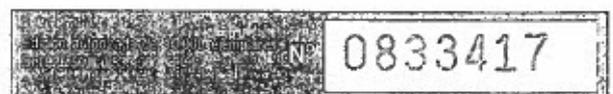
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

No. Derecho 0171584

rgp.-



Cuenca, 17 de Abril del 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Tania Elizabeth León Bernal Representante Legal de la empresa "SAN JUAN" HOTEL, autorizo a los estudiantes Christian Andrés Matute Naranjo y Cesar Esteban Sánchez Rivas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Ing. Tania Elizabeth Leon Bernal



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca ,17 de Abril del 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL "SAN JUAN" HOTEL**", realizado por los estudiantes **Christian Andres Matute Naranjo**, con código estudiantil 50650 y **Cesar Esteban Sánchez Rivas**, con código estudiantil 65256, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

**María Isabel Arteaga Ortiz**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela  
Administración  
de Empresas

Lugar de Almacenamiento

F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención

5 años

Disposición Final

Almacenar en repositorio digital de la Universidad

## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

### Elaboración de un Manual de Funciones y Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el "San Juan" Hotel

**Nombre de Estudiante(s):**

Matute Naranjo Christian Andrés

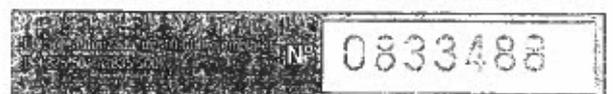
Sánchez Rivas Cesar Esteban

**Director(a) sugerido(a):**

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca - Ecuador

2018



## 1. Datos Generales

### 1.1. Nombre del Estudiante

Matute Naranjo Christian Andrés - Sánchez Rivas Cesar Esteban

#### 1.1.1. Código

Ua050650 Matute Naranjo Christian Andrés

Ua065256 Sánchez Rivas Cesar Esteban

#### 1.1.2. Contacto

Matute Naranjo Christian Andrés

Teléfono: 2898143

Celular: 0995110140

Correo Electrónico: chriztiano\_kris@hotmail.com

Sánchez Rivas Cesar Esteban

Teléfono: 2833002

Celular: 0995031140

Correo Electrónico:

### 1.2. Director Sugerido:

Arteaga Ortiz María Isabel, Psicóloga Organizacional

#### 1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

**1.3. Co-director sugerido:** Apellidos Nombres, Título.

**1.3.1. Contacto:**

**1.4. Asesor Metodológico:** Apellidos Nombres, Título.

**1.5. Tribunal designado:**

**1.6. Aprobación:**

**1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y dirección de empresas

**1.7.1. Código UNESCO:** 5311.04 Organización de Recursos Humanos

**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) Modelo de negocio

b) Investigación formativa

**1.8. Área de Estudio:**

Gestión de Talento Humano

**1.9. Título Propuesto:**

Elaboración de un Manual de Funciones y Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el "San Juan" Hotel

**1.10. Subtítulo:**

0833489

## 1.11. Estado del proyecto

Nuevo

## 2. Contenido

### 2.1. Motivo de la Investigación:

La evaluación del desempeño laboral representa un punto fundamental de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Al evaluar el desempeño la empresa obtiene información para la toma de decisiones: si resulta un rendimiento inferior a lo esperado se deben iniciar acciones correctivas; si el rendimiento y actuación de los empleados es satisfactorio, debe ser reforzado. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos teniendo en cuenta las diferentes etapas que van desde la sistematización de los elementos teórico de la temática, el diagnóstico de la situación actual y por último la validación de la propuesta, como una herramienta de evaluación de desempeño del personal al "San Juan" Hotel

### 2.2. Problemática

El "San Juan" Hotel no tiene un procedimiento detallado y por escrito que le permita evaluar el desempeño de los empleados, por lo que no posee parámetros establecidos para medir y comprobar el rendimiento de sus colaboradores y el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, de igual manera no puede conocer las principales deficiencias y dificultades que se presentan en la ejecución de las diferentes actividades que éstos realizan. Entonces, como no se cuenta en la administración del "San Juan" Hotel con un sistema de evaluación del desempeño laboral, se desconoce también el verdadero aporte y valor de cada colaborador en la participación hacia el logro de metas y objetivos. Existen actualmente en la organización, cargos asignados pero no de manera formal, es decir que cada persona que ocupa un cargo no tiene constancia escrita que especifique su estatus ni las funciones que desempeña y las responsabilidades implicadas. Ello significa que la dirección del "San Juan" Hotel no conozca en que aspectos debe mejorar o innovar para

asegurar el mejoramiento constante y continuidad en el tiempo de sus colaboradores en la organización.

### 2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo un proceso de evaluación de desempeño podrá permitir al "San Juan" Hotel el crecimiento continuo, mejoramiento profesional y avance progresivo de los empleados?

### 2.4. Resumen

La presente investigación tendrá como objetivo, desarrollar una propuesta de evaluación de desempeño para medir la gestión de los recursos humanos en el "San Juan" Hotel, encontrándose estrechamente vinculada con la problemática de la realidad local: los servicios. De tal modo que se empleará un tipo de investigación mixta, con el diseño de investigación descriptiva, bajo la modalidad deductiva- inductiva donde la muestra estará conformada por el total de los cargos del "San Juan" Hotel, para la fundamentación teórica se utilizarán las técnicas de revisión bibliográfica de los subsistemas de Talento Humano como son: perfiles de cargos, evaluación de desempeño y planes de capacitación. Se usarán otras técnicas de recolección de datos como las entrevistas, encuestas. Para la realización de la mencionada propuesta se procederá primeramente al levantamiento de un manual de funciones aplicado a cada cargo del "San Juan" Hotel mediante un análisis descriptivo de cargos; ya que sin esta herramienta no se podría realizar matrices de evaluación efectivas.

Por último se realizara la creación de matrices de Evaluación de Desempeño aplicadas para el "San Juan" Hotel para que cuando lo consideren necesario pueda darse su aplicación y de esta manera se tenga un mejoramiento continuo en el desempeño de las funciones que cada colaborador realiza dentro del "San Juan" Hotel, detectando falencias y aplicando técnicas correctivas.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Recursos Humanos, Evaluación de desempeño, Manual de Funciones, Mejoramiento Continuo.

### 2.5. Estado del Arte y marco teórico

0833490

**Estado del arte**

De acuerdo a Mladen Mitrovic, Sandra Jankovic y Gordana Ivankovic (2016) en su publicación: **MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN HOTELES, UNA REVISIÓN DE LITERATURA**, La medición del desempeño se ha convertido en una herramienta muy importante en la preparación de una estrategia de negocios y ayuda a los hoteles a determinar el desarrollo de la medición del desempeño hotelero, para ello se diseñaron herramientas de evaluación basadas en la observación e investigación previa de la situación actual de la realidad de los hoteles y en la revisión bibliográfica sobre la problemática de la industria. El estudio se proyectó sobre la necesidad de proporcionar una visión general en el campo de la contabilidad hotelera y el informe detallado de segmentos en el mercado de este servicio. El estudio también proporcionó una alternativa de solución al problema de la medición del rendimiento y su implementación por parte de la industria dedicada a este rubro.

Según María Chiang y Nadia San Martín (2015) en su artículo: **ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO**, en el área de Recursos Humanos de una institución pública se requiere medir las variables de desempeño y satisfacción laboral. Su objetivo entonces fue: medir como el desempeño laboral influye en la satisfacción de los empleados de la municipalidad. Se realizó un estudio o experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional. La información fue obtenida de 259 funcionarios a quienes se les aplicó un cuestionario estandarizado, personal y anónimo. La escala tuvo una escala de meritorios a excelentes. Los resultados del estudio calificaron tanto a los empleados femeninos como masculinos en un nivel de desempeño alto y laboralmente satisfecho. El aporte significativo del estudio fue la correlación positiva

entre las escalas de desempeño y satisfacción en la relación con el jefe para el género femenino. Y la satisfacción con desempeño en la productividad, en cuanto al género masculino.

José Peña, Álvaro Aguillón y Miriam Decanini (2014) en su artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Ciencias, titulado: IMPLEMENTACIÓN DE UNA EVALUACIÓN GERENCIAL DE DESEMPEÑO 360° A UNA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA, centraron su interés en la implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño 360° a una muestra de 38 empleados de nivel gerencial de una Organización Manufacturera. El objetivo principal fue conocer e identificar las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial; se evaluaron procesos vitales tales como liderazgo, manejo de tareas, trabajo en equipo, valores, comunicación y relaciones interpersonales; todo ello desde diferentes perspectivas (autopercepciones pares, directivo y subordinados). El diseño metodológico fue ex post facto transversal descriptivo apoyado en un modelo de instrumentación tipo Likert para la medición de comportamientos. El aporte de este estudio fue el del conocimiento integral del nivel de desempeño de cada colaborador y de su propia percepción como factores de cierta influencia dentro de la empresa.

Según Marta Valdés, Rosario Garza, Ileana Pérez, Maite Varona y Ana Chávez (2015) en su artículo: UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS, la atención a la gestión de los recursos humanos para lograr la mejora del desempeño organizacional cada día aumenta. No obstante, se carece de aspectos importantes como la alineación estratégica del desempeño y la utilización de técnicas matemáticas como el Rating y la Suma ponderada que disminuyan la subjetividad de los procesos de capital humano. Atendiendo a esa necesidad se decidió

realizar una propuesta que redujera las reservas existentes en este sentido en el proceso de evaluación del desempeño, por lo que se trazó como objetivo general: rediseñar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores apoyado en la utilización de técnicas cuantitativas. De este modo se obtuvo un modelo que basa la evaluación en indicadores de desempeño alineados con los del Cuadro de Mando Integral de la organización.

Una vez revisados los estudios más recientes sobre las técnicas y modelos creados para la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores en las organizaciones tanto públicas como privadas, se pasa a la búsqueda de indagación de la literatura actualizada y que servirá como marco referencial para el sustento de la investigación. Dado que se utilizarán conceptos, teorías y términos establecidos por autores reconocidos y con verdadera aportación sobre el tema a desarrollarse.

Esta revisión bibliográfica-documental permitirá delimitar la investigación y ayudarán al planteamiento de las interrogantes y establecer los objetivos de la misma.

En el caso particular del presente proyecto, la referencia teórica estará enfocada hacia el desarrollo del tema de la evaluación de desempeño, como se observa a continuación.

## **Marco Teórico**

### **¿Qué es la "Evaluación del Rendimiento o Desempeño Laboral?"**

La evaluación del rendimiento es una herramienta de gestión formal usada para la evaluación de la calidad del desempeño de un individuo en una organización. La cual generalmente es preparada por su supervisor inmediato. El procedimiento generalmente requiere que el supervisor llene un formulario de evaluación estandarizado que evalúe el individuo en varias dimensiones diferentes y luego analiza los resultados de la evaluación con el empleado (Gestión Motivación RPHH, 2017)

Con demasiada frecuencia, la evaluación del rendimiento se considera simplemente como un ejercicio de una vez al año, ordenado por el departamento de personal. Pero en las organizaciones que toman evaluación del rendimiento en serio se utiliza como un proceso continuo y no meramente como un evento anual (Morgan, 2015)

### ¿Cómo se Evalúa el Rendimiento Laboral?

Según, José Pablos y José Biedma (2013) en la mayoría de las organizaciones la evaluación del rendimiento sigue un modelo de cuatro fases

**Fase 1:** planificación del rendimiento. A principios de año, el gerente y el individuo se reúnen para una reunión de planificación del rendimiento. En esta sesión de una hora, discuten que lograra la persona durante los próximos doce meses (las responsabilidades clave del trabajo y los objetivos y proyectos en los que se está trabajando).

**Fase2:** Ejecución del rendimiento. En el transcurso del año, el empleado trabaja para alcanzar las metas, los objetivos y las responsabilidades clave del trabajo. El gerente proporciona entrenamiento y retroalimentación al individuo para aumentar la probabilidad de éxito. Él crea las condiciones para motivar y resolver cualquier problema de rendimiento que surja.

**Fase 3:** Evaluación del desempeño. Cuando se acerca el momento de la evaluación, el gerente evalúa qué tan bien ha realizado el subordinado su trabajo en el transcurso del año, reúne los diversos formularios y documentos que la organización proporciona para realizar esta evaluación, y los llena. El gerente también puede recomendar un cambio en la compensación del individuo en función de la calidad del trabajo individual

**Fase 4:** Revisión del desempeño. El gerente se reúne con cada subordinado por separado, discuten la evaluación escrita y se revisan las fortalezas y las brechas existentes para alcanzar los objetivos. Se da por finalizada la reunión y se planifica una nueva para hacer el seguimiento para los próximos doce meses.

### **Evaluación del desempeño-La evaluación del desempeño (ED)**

Según Mondy Wayne (2010) la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. A propósito de ello plantea las siguientes ventajas de realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño; la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos (p. 239)

### **Problemas en las evaluaciones del desempeño**

Como Mondy Wayne (2010) manifiesta, existen algunas situaciones problemáticas presentadas durante la valuación de desempeño, como las que se presentan a continuación:

1. **Incomodidad del evaluador:** Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación

2. **Falta de objetividad:** Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las



características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo. La empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo.

**3. Error o efecto de halo:** Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño; ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño; dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

**4. Indulgencia/severidad.** Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo

**5. Tendencia central** El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas.

**6. Sesgos del comportamiento reciente:** Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

**7. Sesgo personal (formación de estereotipos):** Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores

ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente

**8. Manipulación de las evaluaciones:** En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse.

### **Aplicaciones de la evaluación de desempeño**

Según Idalberto Chiavenato (2008) La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

**1. Procesos de admisión de personas:** la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.

**2. Procesos de aplicación de personas:** proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.

**3. Procesos de compensación de personas:** indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.

**4. Procesos de desarrollo de personas:** indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento. Facilita la

relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.

5. Proceso de mantenimiento de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

## 2.6. Hipótesis

Ninguna

## 2.7. Objetivo General

Elaboración de un Manual de Funciones y Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el "San Juan" Hotel

## 2.8. Objetivos Específicos

1. Revisar los referentes teóricos y metodológicos sobre el sistema de evaluación del desempeño laboral a ejecutar.
2. Levantamiento de Manual de Funciones para cada cargo,
3. Construir las Matrices de Evaluación de Desempeño Laboral

## 2.9. Metodología

### Tipo de investigación

El tipo de investigación es el descriptivo, ya que se busca especificar las características, aptitudes y actitudes del personal de "San Juan" Hotel. Se propondrán herramientas para evaluar el desempeño a cada puesto de trabajo, de modo que cuando las utilicen se

puedan verificar las fortalezas y debilidades de cada departamento del hotel objeto de estudio.

### **Diseño de investigación**

La modalidad de investigación de este estudio se apoya primeramente en una revisión bibliográfica o documental, debido a que se cuenta con toda la información requerida para recolectar información relacionada con el estudio de puestos objeto de estudio, lo que ayudará a la ejecución de la evaluación.

Para la investigación de campo, se seguirán las siguientes fases:

1. Análisis de los puestos de trabajos: en esta fase realizaremos entrevistas y encuestas.
2. Definición de los parámetros a medir: se realizara una matriz de evaluación de desempeño mediante un análisis descriptivo.

### **Técnicas e instrumentos:**

**Técnicas:** Entrevistas y Encuestas

**Instrumentos:** Para ejecutar estas técnicas, se usaran cuestionarios cuyo contenido constara de:

- Levantamiento de información de los cargos para la realización del Manual de Funciones.
- Matriz de evaluación de desempeño.

### **Método de investigación**

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones seguras y confiables de carácter general.

## **2.10. Alcances y resultados esperados**

### **Alcances de la Investigación**

Los alcances de este trabajo de investigación, en primer lugar, abarcan su aplicación en el “San Juan” Hotel, ya que se diseñará un modelo para la evaluación de desempeño, y que al implementarlo contribuirá a fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo y operativo que integra todas las áreas del hotel. También puede ser de influencia a otras instituciones del ramo hotelero que aún no cuentan con un modelo de evaluación de desempeño y requieran implementarlo para normalizar sus procesos operacionales y administrativos, en cuanto al desempeño de funciones del personal se refiere. La propuesta de este diseño de evaluación de desempeño laboral incluye el estudio de los puestos de trabajo, la creación de Matrices de Evaluación por los cargos, y la definición de funciones, con la subsecuente determinación de los cargos, plasmados en un Manual de funciones que será elaborado como aporte del sistema propuesto.

### **Resultados Esperados**

1. Desarrollar un Manual de Funciones de tal modo que se puedan definir los cargos claramente y se puedan establecer las funciones y responsabilidades asignadas al personal
2. Diseñar un modelo de Evaluación de Desempeño que permita al “San Juan” Hotel implementar nuevas estrategias de desarrollo e incremento del desempeño laboral.
3. Incentivar la competitividad del personal proveyéndoles a éstos una nueva perspectiva de trabajo enfocada al aprendizaje y mejoramiento continuo, que ayude al incremento de la productividad en las áreas involucradas.
4. Promover la implementación del modelo de evaluación propuesto en el “San Juan” Hotel, logrando que los colaboradores; al verse motivados, se esfuercen por tener un alto desempeño en su trabajo y alcancen mejores resultados

### **2.11. Supuestos y riesgos**

Dificultad en el levantamiento de la información por lo que conllevaría a un retraso del presente proyecto.

## 2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Suministros de Oficina	120,00	Recolección de Información
Suministros de computación	300,00	Análisis y procesamiento de Información
Gastos de personal	1.00,00	Traslado y Movilización de Investigadores
Gastos varios	50,00	Gastos adicionales relacionados con la investigación
<b>TOTAL</b>	<b>570,00</b>	

## 2.13. Financiamiento

Financiado por los autores

## 2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La Empresa

1.1. Introducción

1.2. Historia

1.3. Misión

1.4. Visión

1.5. Valores

1.6. Estructura Jerárquica

1.7. Ubicación de la empresa

1.8. Conclusión

## Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Introducción

2.2. Administración de Recursos Humanos

2.3. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

2.4. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

2.5. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

2.6. Subsistema de Control de Recursos Humanos

2.7. Evaluación de Desempeño

2.8. ¿Qué es?

2.9. Importancia de Evaluación de Desempeño

2.10. Objetivos de una Evaluación de Desempeño

2.11. Principios de la Evaluación de Desempeño

2.12. Ventajas de la evaluación de Desempeño

2.13. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño.

2.14. Modelos de Evaluación de Desempeño y su Análisis

2.15. Conclusión

## Capítulo 3. Diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño

3.1. Manual de funciones

3.2. ¿Qué es?

3.3. Herramientas del Manual de Funciones

## 3.4 Propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño

## 3.5. Elaboración de matrices de Evaluación de Desempeño

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

## 2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Revisar los referentes teóricos y metodológicos	Uso de fichas bibliográficas, trabajos anteriores.	Fundamentar bases teóricas y estado del arte de la investigación	6 semanas
2. Analizar los cargos actuales	Observación directa	Conocer las características del puesto y la carga laboral	4 semanas
3. Construir las Matrices de Evaluación de Desempeño	Elaboración de un Manual de Funciones y Elaboración de Matrices de Desempeño	Proponer una Evaluación de Desempeño para que se pueda aplicar al "San Juan" Hotel	6 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>16 semanas</b>

## 2.16. Referencias

Caja Rural Salamanca-Universidad de Salamanca. (2013). *Cómo ser Competente. Competencias*

*Profesionales Demandadas en el Mercado Laboral*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Chang, M., & San Martín, N. (2015, Octubre 28). *Ciencia y Trabajo*. Retrieved from *Ciencia y Trabajo*:

<http://www.Ciencia y Trabajo.cl>

Gestión Motivación RRHH. (2017, Julio 25). *Prevención Integral.com*. Retrieved from *Prevención*

*Integral.com*: <http://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/evaluación->

[desempeno-laboral-gestion-rrhh](http://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/07/25/evaluación-desempeno-laboral-gestion-rrhh)

Mitrovic, M., Jankovic, S., & Ivankovic, G. (2016, Marzo 25). *SITCON QUALITY AS A BASIS FOR*

*TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS*. Retrieved from *SITCON QUALITY AS A*

*BASIS FOR TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS*:

<http://www.sitcon.singidunum.ac.rs>

Morgan, J. (2015). La Evaluación del Desempeño en las Empresas y la Resiliencia. *Fidelitas*, 50. Retrieved

from *La Evaluación del Desempeño en las Empresas y la Resiliencia*.

Pablos, J., & Biedma, J. (2013, Agosto 23). La Evaluación del Rendimiento Individual. Un Instrumento

válido para Lograr la Eficiencia en la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública.

México, México, México. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2815304086001>.

Serbu, M. (2017, Noviembre 5). *business.org*. Retrieved from *business.org*:

<http://www.business.org/hr/employees/steps-to-develop-an-effective-employee-training-program/>

Estilo Utilizado: APA

Edición: Sexta

## 2.17. Anexos

## 2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

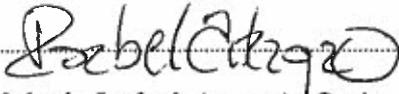
Matute Naranjo Christian Andrés

Estudiante

Sánchez Rivas Cesar Esteban

0833497

**2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)**



María Isabel Arteaga Ortiz

**2.20. Fecha de entrega**

04 de Mayo del 2018

Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la FacultadRetención  
5 añosDisposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 4 de Mayo del 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Elaboración de un Manual de Funciones y Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el "San Juan" Hotel"**, realizado por los estudiantes **Christian Andrés Matute Naranjo**, con código estudiantil 50650 y **Cesar Esteban Sánchez Rivas**, con código estudiantil 65256. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



María Isabel Arteaga Ortiz