



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**APLICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS JEFES DE
ÁREA DE HOTEL ORO VERDE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciado en Administración de Empresas**

Autor:

Christian Esteban Déleg Suco

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca-Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y hermanos, por todo el apoyo incondicional y los consejos que han permitido mi superación día a día. Fueron esenciales en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por permitirme cumplir
con este logro académico.

También agradezco de manera especial a mi tutora, por la
confianza, el conocimiento y el tiempo que me brindó para
culminar el trabajo de titulación.

Índice de Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de Contenido.....	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	ix
Resumen:.....	xii
Abstract:	xii
Introducción	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Administración de Recursos Humanos	2
1.1.1 Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	3
1.1.2 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.....	5
1.1.3 Subsistema de Organización de Recursos Humanos	6
1.1.4 Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	6
1.1.5 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	6
1.1.6 Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	7
1.2 Evaluación de Desempeño	7
1.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	7
1.4 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	8
1.5 Proceso de la Evaluación de Desempeño.....	9
1.6 Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño	9
1.7 Evaluación de Desempeño de 360 Grados.....	11
1.8 Métodos de Evaluación de Desempeño.....	11
1.8.1 Método de Evaluación Mediante Escalas Gráficas.....	12
1.8.2 Método de Elección Forzada.....	12
1.8.3 Método de Investigación de Campo.....	13
1.8.4 Método de Incidentes Críticos	13
1.8.5 Método de Comparación por Pares.....	13

1.8.6	Método de Frases Descriptivas	13
1.9	Retroalimentación de Resultados	14
1.10	Nuevas Tendencias.....	14
CAPÍTULO 2		16
2. LA EMPRESA Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		16
2.1	La Empresa.....	16
2.1.1	Filosofía Corporativa	17
2.1.2	Organigrama de la Empresa.....	18
2.2	Actualización del Manual de Funciones de los jefes de Área de Hotel Oro Verde Cuenca 19	
2.2.1	Metodología para la Actualización del Manual de Funciones de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca.....	19
2.2.2	Herramienta para el Levantamiento de Información	20
2.2.2.1	Manual de Funciones del Cargo de Jefe de Ama de Llaves.....	24
2.3	Evaluación de Desempeño	29
2.4	Herramienta para Evaluar el Desempeño de los jefes de Área	30
CAPÍTULO 3		32
3. APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		32
3.1	Aplicación de Evaluación de Desempeño	32
3.1.1	Participantes.....	32
3.1.2	Instrumentos.....	32
3.2	Evaluación y Presentación de Resultados	33
3.2.1	Resultados de la evaluación al Cargo Jefe de Ventas	33
3.2.2	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Recursos Humanos.....	40
3.2.3	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Contabilidad.....	48
3.2.4	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Alimentos y Bebidas	57
3.2.5	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Mantenimiento Técnico	65
3.2.6	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Ama de Llaves	72
3.2.7	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Recepción.....	80

3.2.8	Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Cocina	88
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	99
	REFERENCIAS	100

Índice de Figuras

Figura 1. Subsistemas de la administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato	5
Figura 2. Instalaciones de Hotel Oro Verde Cuenca.....	17
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	18
Figura 4. Actividades esenciales del jefe de ventas.....	34
Figura 5. Actividades esenciales del jefe de ventas (ideal vs. evaluación 360°).....	35
Figura 6. Competencias específicas del jefe de ventas.....	36
Figura 7. Competencias específicas del jefe de ventas (grado requerido vs. evaluación 360°) ..	37
Figura 8. Competencias específicas del jefe de ventas (jefe vs. autoevaluación).....	37
Figura 9. Competencias generales del jefe de ventas	39
Figura 10. Competencias generales del jefe de ventas (grado requerido vs. evaluación 360°)...	39
Figura 11. Competencias generales del jefe de ventas (jefe vs. autoevaluación)	40
Figura 12. Actividades esenciales del jefe de recursos humanos	42
Figura 13. Actividades esenciales del jefe de recursos humanos (ideal vs. evaluación 360°)	43
Figura 14. Competencias específicas del jefe de recursos humanos	44
Figura 15. Competencias específicas del jefe de recursos humanos (grado requerido vs. evaluación 360°).....	45
Figura 16. Competencias específicas del jefe de recursos humanos (jefe vs. autoevaluación) ...	45
Figura 17. Competencias generales del jefe de recursos humanos.....	47
Figura 18. Competencias generales del jefe de recursos humanos (grado requerido vs. evaluación 360°).....	47
Figura 19. Competencias generales del jefe de recursos humanos (jefe vs. autoevaluación)	48
Figura 20. Actividades esenciales del jefe de contabilidad	50
Figura 21. Actividades esenciales del jefe de contabilidad (ideal vs. evaluación 360°)	51
Figura 22. Competencias específicas del jefe de contabilidad	52
Figura 23. Competencias específicas del jefe de contabilidad (grado requerido vs. evaluación 360°).....	53
Figura 24. Competencias específicas del jefe de contabilidad (jefe vs. autoevaluación)	53
Figura 25. Competencias generales del jefe de contabilidad.....	55
Figura 26. Competencias generales del jefe de contabilidad (grado requerido vs. evaluación 360°)	56

Figura 27. Competencias generales del jefe de contabilidad (jefe vs. autoevaluación)	56
Figura 28. Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas	58
Figura 29. Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas (ideal vs. evaluación 360°) .	59
Figura 30. Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas	60
Figura 31. Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas (grado requerido vs. evaluación 360°)	61
Figura 32. Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas (jefe vs. autoevaluación)	62
Figura 33. Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas.....	63
Figura 34. Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas (grado requerido vs. evaluación 360°)	64
Figura 35. Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas (jefe vs. autoevaluación) ..	64
Figura 36. Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico.....	66
Figura 37. Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico (ideal vs. evaluación 360°)	67
Figura 38. Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico.....	68
Figura 39. Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)	69
Figura 40. Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico (jefe vs. autoevaluación)	69
Figura 41. Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico	71
Figura 42. Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)	71
Figura 43. Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (jefe vs. autoevaluación)	72
Figura 44. Actividades esenciales del jefe de ama de llaves	74
Figura 45. Actividades esenciales del jefe de ama de llaves (ideal vs. evaluación 360°)	75
Figura 46. Competencias específicas del jefe de ama de llaves	76
Figura 47. Competencias específicas del jefe de ama de llaves (grado requerido vs. evaluación 360°).....	77
Figura 48. Competencias específicas del jefe de ama de llaves (jefe vs. autoevaluación)	77
Figura 49. Competencias generales del jefe de ama de llaves.....	79

Figura 50. Competencias generales del jefe de ama de llaves (grado requerido vs. evaluación 360°)	79
Figura 51. Competencias generales del jefe de ama de llaves (jefe vs. autoevaluación)	80
Figura 52. Actividades esenciales del jefe de recepción	82
Figura 53. Actividades esenciales del jefe de recepción (ideal vs. evaluación 360°)	83
Figura 54. Competencias específicas del jefe de recepción	84
Figura 55. Competencias específicas del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)	85
Figura 56. Competencias específicas del jefe de recepción (jefe vs. autoevaluación)	85
Figura 57. Competencias generales del jefe de recepción	87
Figura 58. Competencias generales del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)	87
Figura 59. Competencias generales del jefe de recepción (jefe vs. autoevaluación)	88
Figura 60. Actividades esenciales del jefe de cocina	90
Figura 61. Actividades esenciales del jefe de cocina (ideal vs. evaluación 360°)	91
Figura 62. Competencias específicas del jefe de cocina	92
Figura 63. Competencias específicas del jefe de cocina (grado requerido vs. evaluación 360°)	93
Figura 64. Competencias específicas del jefe de cocina (jefe vs. autoevaluación)	93
Figura 65. Competencias generales del jefe de cocina	95
Figura 66. Competencias generales del jefe de cocina (grado requerido vs. evaluación 360°)	95
Figura 67. Competencias generales del jefe de cocina (jefe vs. autoevaluación)	96

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de conceptos, importancia y objetivos de la administración de recursos humanos de varios autores.....	2
Tabla 2 Procesos de la administración de recursos humanos	3
Tabla 3 Hotel Oro Verde Cuenca.....	20
Tabla 4 Datos generales	20
Tabla 5 Nivel de reporte, supervisión, y relaciones internas y externas	21
Tabla 6 Responsabilidades del cargo.....	21
Tabla 7 Actividades esenciales	21
Tabla 8 Nivel de autoridad.....	22
Tabla 9 Requisitos del cargo.....	22
Tabla 10 Competencias generales y específicas	23
Tabla 11 Conocimientos y habilidades	23
Tabla 12 Lugar de trabajo.....	23
Tabla 13 Herramientas para el trabajo	24
Tabla 14 Manual de funciones del cargo de jefe de Ama de llaves.....	24
Tabla 27 Herramienta de evaluación de desempeño 360°.....	30
Tabla 28 Cuadro de ponderación de actividades esenciales	33
Tabla 29 Actividades esenciales del jefe de ventas	33
Tabla 30 Cuadro de ponderación de competencias específicas	35
Tabla 31 Competencias específicas del jefe de ventas.....	36
Tabla 32 Cuadro de ponderación de competencias generales.....	38
Tabla 33 Competencias generales del jefe de ventas	38
Tabla 34 Cuadro de ponderación de actividades esenciales	41
Tabla 35 Actividades esenciales del jefe de recursos humanos.....	41
Tabla 36 Cuadro de ponderación de competencias específicas	43
Tabla 37 Competencias específicas del jefe de recursos humanos.....	44
Tabla 38 Cuadro de ponderación de competencias generales.....	46
Tabla 39 Competencias generales del jefe de recursos humanos	46
Tabla 40 Cuadro de ponderación de actividades esenciales	49
Tabla 41 Actividades esenciales del jefe de contabilidad.....	49

Tabla 42	Cuadro de ponderación de competencias específicas	51
Tabla 43	Competencias específicas del jefe de contabilidad	52
Tabla 44	Cuadro de ponderación de competencias generales.....	54
Tabla 45	Competencias generales del jefe de contabilidad	54
Tabla 46	Cuadro de ponderación de actividades esenciales	57
Tabla 47	Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas.....	57
Tabla 48	Cuadro de ponderación de competencias específicas	60
Tabla 49	Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas	60
Tabla 50	Cuadro de ponderación de competencias generales.....	62
Tabla 51	Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas	63
Tabla 52	Cuadro de ponderación de actividades esenciales	65
Tabla 53	Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico	65
Tabla 54	Cuadro de ponderación de competencias específicas	67
Tabla 55	Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico	68
Tabla 56	Cuadro de ponderación de competencias generales.....	70
Tabla 57	Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)	70
Tabla 58	Cuadro de ponderación de actividades esenciales	73
Tabla 59	Actividades esenciales del jefe de ama de llaves.....	73
Tabla 60	Cuadro de ponderación de competencias específicas	75
Tabla 61	Competencias específicas del jefe de ama de llaves.....	76
Tabla 62	Cuadro de ponderación de competencias generales.....	78
Tabla 63	Competencias generales del jefe de ama de llaves.	78
Tabla 64	Cuadro de ponderación de actividades esenciales	81
Tabla 65	Actividades esenciales del jefe de recepción	81
Tabla 66	Cuadro de ponderación de competencias específicas	83
Tabla 67	Competencias específicas del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)	84
Tabla 68	Cuadro de ponderación de competencias generales.....	86
Tabla 69	Competencias generales del jefe de recepción.....	86
Tabla 70	Cuadro de ponderación de actividades esenciales	89

Tabla 71 Actividades esenciales del jefe de cocina	89
Tabla 72 Cuadro de ponderación de competencias específicas	91
Tabla 73 Competencias específicas del jefe de cocina	92
Tabla 74 Cuadro de ponderación de competencias generales.....	94
Tabla 75 Competencias generales del jefe de cocina.....	94



RESUMEN:

Evaluar el desempeño de los colaboradores es fundamental para el desarrollo de estrategias de mejora continua, ya que se podrá tomar decisiones para así incrementar el cumplimiento de objetivos de la organización. El objetivo del presente trabajo de investigación fue medir el nivel de cumplimiento de actividades esenciales y el desarrollo de competencias de los jefes de área del Hotel Oro Verde Cuenca. Se utilizó un tipo de investigación no experimental con un enfoque cuantitativo y la tabulación de datos se realizó a través de la herramienta Microsoft Excel. Mediante esta investigación se logró determinar que el desempeño tanto de actividades como competencias de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca está en un rango muy bueno.

Palabras clave: actividades esenciales, competencias., evaluación de desempeño, jefes, nivel, organización

ABSTRACT:

Evaluating the performance of employees is essential for the development of continuous improvement strategies, since decisions can be made to increase the fulfillment of the organization's objectives. The objective of this research was to measure the level of compliance with essential activities and the development of competencies of the managers of Hotel Oro Verde Cuenca. A non-experimental type of research with a quantitative approach was used and the data tabulation was done through the Microsoft Excel tool. Through this research it was possible to determine that the performance of both activities and competencies of the area managers of Hotel Oro Verde Cuenca is in a very good range.

Keywords: competencies, essential activities, level, managers, organization, performance evaluation



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

Introducción

Evaluar el desempeño en las organizaciones se convierte en una prioridad de la gerencia, pues implica darle la importancia a su capital humano logrando un conocimiento del nivel de aporte a los objetivos planteados, así como una base para el desarrollo de sus colaboradores.

La presente investigación busca dar a conocer el nivel de desempeño de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca, partiendo desde un marco teórico que incluye la administración de recursos humanos, abordando conceptos, importancia, objetivos, procesos y dentro de estos, desarrollando de manera profunda la evaluación de desempeño, que servirá como base fundamental para los demás capítulos.

Un segundo capítulo en el que se recopila información de la empresa que permite un conocimiento sobre sus orígenes, servicios y estructura, siendo indispensable para el desarrollo y construcción de la herramienta para evaluar el desempeño de los cargos escogidos. Por último, se presenta la aplicación y los resultados de la evaluación de desempeño de 360 grados a los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Administración de Recursos Humanos

Se puede determinar que la administración de recursos humanos es el manejo adecuado de todo lo que se relaciona con el talento humano, lo cual pone en marcha la captación, incorporación y capacitación de nuevos colaboradores para que toda la organización pueda enfrentar los numerosos desafíos que se presentan a lo largo del tiempo.

Así las cosas, en la Tabla 1 se puede observar el concepto, la importancia y los objetivos que tiene la administración de recursos humanos para tres autores representativos de la disciplina, tales como Idalberto Chiavenato, Gary Desler y Ricardo Varela y, por último, Wayne Mondy.

Tabla 1

Análisis de conceptos, importancia y objetivos de la administración de recursos humanos de varios autores

AUTOR	CONCEPTO	IMPORTANCIA	OBJETIVOS
Chiavenato (2011)	La gestión de recursos humanos enfatiza las diferencias individuales y la diversidad en una organización, por ello considera que las personas ya no solo son recursos organizacionales, sino seres que tienen inteligencia, conocimiento y habilidades.	La capacidad de una empresa de reclutar y retener a buenos empleados compone una llave importante para el desarrollo de operaciones de una empresa, por lo tanto, entre más diferentes son las personas, mayor es su potencial de creatividad e innovación.	La administración de recursos humanos trata de crear, mantener y desarrollar una fuerza laboral capacitada, motivada y satisfecha para el logro y construcción de los objetivos organizacionales.
Dessler y Varela (2011)	Los autores precisaron que la gestión de recursos humanos hace referencia a las prácticas y políticas necesarias para el manejo que tiene que	La importancia de la gestión de recursos humanos radica en que mediante el uso de capacitaciones se puede ayudar a que el personal desarrolle su mayor	El objetivo principal de la administración de recursos humanos consiste en lograr buenos resultados y como gerente alcanzar estos objetivos a través

	ver con talento humano, con código de ética y un trato justo para el personal de la organización.	capacidad en el puesto y que den lo mejor de sí para el beneficio de la organización.	de los empleados. Esto por medio de la contratación de las personas adecuadas para los puestos apropiados, teniendo en cuenta la motivación, evaluación y el desarrollo del personal.
Wayne (2010)	La administración de recursos humanos supone la coordinación de la colaboración de las personas para lograr los objetivos que tiene la organización. Por ende, los gerentes de todos los niveles de la empresa, deberían estar sumamente interesados en la gestión de los recursos humanos.	El autor indicó que la administración de recursos humanos “debe permitir al área de recursos humanos renovar su imagen administrativa y concentrarse en las actividades estratégicas y orientadas a la misión” (Wayne, 2010, p. 18).	La gestión eficaz de los recursos humanos ayuda al gerente a enfrentar numerosos desafíos, a saber, una fuerza laboral cambiante, regulaciones gubernamentales, revoluciones tecnológicas y desastres naturales.

Nota. Esta tabla representa el concepto, la importancia y los objetivos de la administración de recursos humanos de tres autores representativos y que se consideraron en este proyecto de titulación.

1.1.1 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Se puede decir que el correcto manejo de los diferentes niveles de la administración del talento humano contribuye a las empresas en la mejora del ambiente laboral y, por consiguiente, a conseguir los objetivos establecidos, lo cual servirá para su crecimiento. En la Tabla 2 se precisan los procesos de la administración del talento humano que propusieron los autores escogidos y, además, presenta un resumen de los subprocesos de cada uno.

Tabla 2

Procesos de la administración de recursos humanos

AUTOR	PROCESOS	SUBPROCESOS
Chiavenato (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de provisión de recursos humanos. • Subsistemas de organización de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta laboral, reclutamiento y selección de personal. • Diseño, descripción, análisis de puestos y evaluación de desempeño.

Dessler y Varela (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de retención de recursos humanos. • Subsistema de desarrollo de recursos humanos. • Subsistema de auditoría de recursos humanos. • Reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración, planes de prestaciones sociales, higiene, seguridad y relaciones laborales. • Capacitación y desarrollo organizacional. • Sistema de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social. • Planeación, reclutamiento, pruebas, selección, capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.
Wayne (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación, desarrollo y remuneración. • Administración de las relaciones con los trabajadores. • Dotación del personal. • Desarrollo de recursos humanos. • Remuneración. • Seguridad y salud. • Relaciones laborales con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración, evaluación de desempeño y remuneración de los empleados. • Ética, trato justo y administración de las relaciones laborales. • Análisis de puestos, planeación estratégica, planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección. • Capacitación, desarrollo, administración y evaluación de desempeño. • Remuneración y prestaciones. • Ambiente laboral seguro y saludable. • Sindicatos laborales y negociaciones colectivas. (Wayne, 2010 p. 20)

Nota. En esta tabla se pueden visualizar los diferentes subsistemas o procesos que define cada autor para la administración de recursos humanos.

Una vez se analizaron las diferentes propuestas de los autores, en este trabajo de titulación se tomó en cuenta la propuesta exclusiva de Chiavenato (2011), así pues, se desarrolló su propuesta teórica y sirvió como base para la aplicación práctica de los siguientes capítulos.

Figura 1

Subsistemas de la administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato



Nota. Adaptado de *Administración de recursos humanos*, por Chiavenato, 2011

Esta figura describe los diferentes subsistemas de la administración de recursos humanos que propuso Chiavenato (2011).

1.1.2 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

1. La oferta de empleo: esta depende de las oportunidades que brinden las organizaciones, entre mayor sea el número de empresas en un país, más alta es la oferta y disponibilidad laboral (Chiavenato, 2011).

2. El reclutamiento de personal: consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes que son capaces de proveer personal necesario para el logro de objetivos de una organización (Chiavenato, 2011).

3. La selección de personal: “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 69).

1.1.3 Subsistema de Organización de Recursos Humanos

1. Diseño de puestos: trata de especificar los métodos de trabajo y las relaciones laborales con la finalidad de satisfacer las condiciones tecnológicas, sociales, organizacionales y personales del ocupante del cargo (Chiavenato, 2011).

2. La descripción de puestos: se ocupa de explicar las tareas o responsabilidades que se distinguen de cada puesto. El análisis de puesto prepara y determina los requisitos, condiciones y responsabilidades que requiere el puesto (Chiavenato, 2011).

3. La evaluación de desempeño: el autor indicó que es una apreciación sistemática de cómo el colaborador realiza las actividades designadas (Chiavenato, 2011).

1.1.4 Subsistema de Retención de Recursos Humanos

1. La remuneración: es el sistema con el que la organización incentiva y premia a los colaboradores que trabajan en ella, con el objetivo de recompensarlos y mantenerlos motivados (Chiavenato, 2011).

2. Planes de prestaciones sociales: corresponden a las facilidades, prosperidades, ventajas y servicios que las compañías brindan a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones (Chiavenato, 2011).

3. La higiene laboral: se trata del conjunto de normas y procedimientos que tienen el propósito de proteger la integridad física y mental del trabajador. La seguridad laboral corresponde a las medidas técnicas educativas, médicas y psicológicas con el fin de prevenir accidentes (Chiavenato, 2011).

4. Las relaciones laborales: pertenecen a las relaciones de la compañía con sus empleados respecto con ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renuncias (Chiavenato, 2011).

1.1.5 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

1. La capacitación: hace referencia a la formación educativa a corto plazo, la cual se aplica de manera organizada y sistemática para que los empleados obtengan conocimientos (Chiavenato, 2011).

2. El desarrollo organizacional se vincula a la idea de cambio y a la disposición de adaptación al cambio de la organización (Chiavenato, 2011).

1.1.6 Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

1. El sistema de información de recursos humanos: “el sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces” (Chiavenato, 2011, p. 376).

2. La ética y responsabilidad social: son las actividades y los compromisos de la organización para con la sociedad en general o de manera más intensa con las partes con las que tiene mayor contacto (Chiavenato, 2011).

1.2 Evaluación de Desempeño

El desempeño en cada puesto varía de un colaborador a otro y este depende de múltiples factores. Así mismo, es una relación de costo-beneficio que, a su vez, depende de las habilidades y capacidades de cada persona. Por consiguiente, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en un cargo determinado y de su futuro desarrollo potencial (Chiavenato, 2011)

Toda evaluación es un procedimiento para motivar o juzgar el valor, la excelencia y calidad de un colaborador. Para evaluar a las personas que trabajan en una organización se aplican múltiples procedimientos con diferentes nombres, a saber, evaluación de desempeño, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de méritos y evaluación de la eficiencia en las funciones. Así las cosas, la evaluación de desempeño representa una técnica esencial en la administración, por ende, las organizaciones evalúan a sus empleados de manera formal o informal con cierta continuidad. Esta técnica permite conocer los diferentes problemas en la supervisión e integración del personal en la empresa, además ayuda a definir y a desarrollar una política de recursos humanos que sea conforme con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011)

1.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño constituye la herramienta para la toma de decisiones sobre el talento humano de la organización, por lo tanto, el objetivo básico es poder mejorar los resultados de la los recursos humanos de la organización (Morales, 2020).

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se presentan en tres fases: la primera consiste en permitir condiciones de medición del potencial humano con el propósito de determinar su completa utilización; luego posibilitar que los recursos humanos se empleen como una relevante ventaja competitiva de la empresa y, por último, ofrecer oportunidades de desarrollo y condiciones de participación a todos los empleados de la organización, siempre y cuando se consideren los objetivos de las personas y de la empresa (Chiavenato, 2011).

1.4 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño atrae beneficios a corto, mediano y largo plazo, mientras se genere un sistema de evaluación coordinado y bien desarrollado. Los principales beneficiarios de la evaluación resultan ser el gerente, el individuo, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2011).

- Beneficios para el gerente

Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados con base en el sistema de medición, siempre y cuando este sistema neutralice la subjetividad de la información; además de proporcionar normas para el óptimo manejo de los estándares de desempeño de los empleados y, finalmente, comunicarse con los empleados para brindarles información acerca de cómo está su desempeño en el cargo asignado.

- Beneficios para el subordinado

Comprender el comportamiento y el desempeño de los empleados que la organización evalúa, así mismo, conocer cuáles son las expectativas que tiene su jefe con respecto a su desempeño y también saber las medidas que el jefe toma para que mejore el desempeño en el cargo asignado.

- Beneficios para la organización

Conocer la contribución del evaluado en la organización para identificar a los empleados que necesitan capacitarse y a los que están listos para un cambio de puesto, de esta forma estimulan la productividad y las relaciones laborales.

1.5 Proceso de la Evaluación de Desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2011) la evaluación de desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- Formulación de objetivos mediante consenso: es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso.
- Acuerdo personal para alcanzar los objetivos propuestos conjuntamente. En ciertos casos se presenta un tipo de convenio formal o psicológico que representa la resolución pactada en relación con los objetivos que se deben conseguir.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos.
- (...) Desempeño. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto.
- (...) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos propuestos. Se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta. Esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. (p. 222)

1.6 Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño

Para Chiavenato (2011), la responsabilidad de la evaluación de desempeño se asigna al gerente, propia persona, equipo de trabajo, área encargada de la administración de recursos humanos o a la comisión de evaluación de desempeño.

- Gerente

El gerente es la persona de primera línea a quien se le atribuye la responsabilidad del desempeño y la evaluación de sus subordinados. El desempeño se evalúa con la colaboración del área encargada de administrar el talento humano, puesto que es el área especializada en la proyección, manejo y desarrollo del plan sistemático de evaluación de desempeño.

- Colaborador

Cada individuo es responsable de su propio desempeño dentro de la organización. Ciertas empresas emplean la denominada “autoevaluación” de modo que cada persona examine su eficiencia y eficacia, acorde a determinados indicadores.

- Colaborador y gerente

Se establece un consenso entre el evaluado y su gerente en la formulación de objetivos para obtener un beneficio que ayude a la empresa y a los participantes, lo cual genera una motivación y el compromiso de los empleados dentro de una organización.

- Equipo de trabajo

Otra forma de evaluar el desempeño consiste en requerir que el equipo de trabajo evalúe a cada uno de los miembros del equipo con la finalidad de tomar las medidas que sean necesarias para el logro de objetivos.

- Área encargada

“Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos” (Chiavenato, 2011, p. 222).

- Comisión de evaluación de desempeño

Se maneja una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas que pertenecen a las diferentes áreas o departamentos que existen en la organización. Por su parte, los miembros permanentes son las personas que ayudan a mantener el equilibrio del cumplimiento de las normas establecidas en el sistema de evaluación. En contraste, los miembros transitorios son el gerente y los supervisores de cada evaluado.

1.7 Evaluación de Desempeño de 360 Grados

La evaluación de desempeño de 360 grados abarca todo el entorno que rodea a un individuo de cada empresa. Este lo llevan cabo los miembros que tienen algún tipo de interacción con el devaluado que son: supervisores, colegas, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores. Esta evaluación de desempeño es la más completa, debido a que recolecta información de todas las partes y el evaluado se debe ajustar a las muy distintas condiciones de su entorno laboral (Chiavenato, 2011).

Ventajas:

- Las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información que se recolecta es de mejor calidad.
- Concede importancia al equipo y a los clientes tanto externos como internos.
- Al tener una mayor retroalimentación se logra el aumento del desarrollo personal de cada evaluado.

Desventajas:

- El sistema es complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La información que se recopila puede provocar malestar al evaluado.
- Se puede encontrar información sesgada.
- Se requiere capacitación para generar un sistema eficaz.

La evaluación de desempeño de 360 grados se considera la más completa, dado que participan las personas que mantienen relación con el evaluado y así permite obtener mayor información para la toma de decisiones. Por eso, los sistemas de evaluación de desempeño deben estar bien diseñados y de acuerdo con los distintos parámetros de cada organización con el fin de que la evaluación le genere crecimiento y desarrollo.

1.8 Métodos de Evaluación de Desempeño

Los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal (...) Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. (Chiavenato, 2011, p. 225)

1.8.1 Método de Evaluación Mediante Escalas Gráficas

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. (Chiavenato, 2011, p. 225)

El método de evaluación de escalas gráficas se debe emplear con máximo cuidado para evitar desviaciones como criterios nebulosos, el efecto de halo, la tendencia central, la benevolencia frente a rigor exagerado y los prejuicios que afectan la evaluación de las personas. En este sentido, existen tres tipos de escalas graficas que planteó Chiavenato (2011).

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas. (Chiavenato, 2011, p. 226)

1.8.2 Método de Elección Forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. (Chiavenato, 2011, p. 229)

1.8.3 Método de Investigación de Campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Chiavenato, 2011, p. 230)

1.8.4 Método de Incidentes Críticos

Se apoya en que el comportamiento humano posee características extremas capaces de originar resultados positivos o negativos. El método no se ocupa de características que se ubican en el campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que entrega al líder el poder observar y registrar los hechos positivos y negativos del desempeño del evaluado. De esta forma, este método gira en torno a las excepciones del desempeño personal (Chiavenato, 2011).

1.8.5 Método de Comparación por Pares

Consiste en un método de evaluación del desempeño que examina a los empleados de dos en dos. Con este método también funcionan los factores de evaluación. En este caso, cada hoja del cuestionario se destina a un factor de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011).

1.8.6 Método de Frases Descriptivas

Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”). (Chiavenato, 2011, p. 234)

Para el presente proyecto de titulación se utilizó el método de escalas gráficas, puesto que es uno de los métodos que más se emplea para evaluar el desempeño de los colaboradores, en donde al fijar los factores de evaluación (comportamientos y actitudes que valora la organización)

se usan instrumentos matemáticos y estadísticos que sirven de punto base para conocer a los colaboradores que alcancen las más altas calificaciones, y así tomar decisiones que ayuden a la empresa.

1.9 Retroalimentación de Resultados

La comunicación de los resultados de la evaluación al colaborador es una parte fundamental de cualquier sistema de evaluación de desempeño. Una evaluación resulta inútil si los evaluados no conocen los resultados. Entonces, es necesario que los evaluados comprendan la información sobre su desempeño para que pueda mejorar y lograr sus objetivos. A continuación, se precisan los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño según Chiavenato (2011):

- Proporcionar a los evaluados las condiciones necesarias para mejorar su trabajo y comunicar de forma clara cuáles son sus patrones de desempeño. La entrevista le brinda la oportunidad de comprender lo que el líder espera de él y las razones de los estándares de desempeño.
- Brindar al evaluado una imagen clara de su desempeño, en la que se resalten sus fortalezas y debilidades. Muchas veces la persona evaluada piensa que está realizando un buen trabajo, para esto es necesario que comprenda cómo sus superiores perciben su trabajo, con el fin de así poder cambiar y ajustar su desempeño en función de los estándares esperados.
- El líder y el evaluado deben discutir medidas y planes para desarrollar y hacer un mejor uso de las habilidades, igualmente, deben comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas para lograr los objetivos establecidos.
- Construye una relación personal más sólida entre el calificador y el evaluado, lo que permite una conversación sincera sobre cómo creció y de qué forma se puede mejorar el desempeño.

1.10 Nuevas Tendencias

En la actualidad predominan los esfuerzos por evaluar cualitativamente a las personas, es decir, de forma directa y sin apoyarse en un reporte continuo, esto con el objetivo de llegar a los responsables de gestionar la información y tomar decisiones. Por su parte, las organizaciones buscan la excelencia mediante la inversión en educación, formación y desarrollo del personal, el

cual se considera un talento que se tiene que inspirar y potenciar. Por otro lado, no sirve de nada educar, capacitar y desarrollar personas si no se cuenta con un sistema adecuado de evaluación de desempeño que evidencie si se están dando los pasos correctos o si se está cumpliendo con los caminos y las expectativas escogidas. En el contexto de un entorno en constante cambio, la evaluación de desempeño se requiere para verificar el camino de manera constante y aplicar los cambios correspondientes (Chiavenato, 2011).

CAPÍTULO 2

2. LA EMPRESA Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 La Empresa

El Hotel Oro Verde Cuenca se fundó en 1970 por Marcelo Vintimilla, este brinda servicios de hospedaje, venta de comida y bebidas para el consumo inmediato.

Hoy en día, Hotel Oro Verde Cuenca es reconocido a nivel nacional e internacional como la mejor opción en la ciudad para aquellos que buscan una estadía que combine confort y paz, las mejores instalaciones y cocina, el más alto servicio y la cálida hospitalidad ecuatoriana. (Hotel Oro Verde Cuenca, s.f., párr. 5)

Su fortaleza primordial radica en ofrecer un servicio completo que parte con excelentes y cómodas habitaciones para los huéspedes y patrocinadores de eventos, además, posee una oferta gastronómica local e internacional, amplio parqueadero y salones con infraestructura ideal para todo tipo de eventos, tal como se visualiza en la Figura 1. El año 2015 fue de logros para el hotel, pues ganó el premio de calidad “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, con el cual alcanzó la calificación AAA, que es la máxima designación para esta premiación. En el concurso que realizó el Ministerio de Turismo, denominado “Premios Calidad Turísticas 2015”, Hotel Oro Verde Cuenca recibió el premio “Ecuador Potencia Turística”, lo que lo ubicó como el segundo alojamiento favorito del país (Hotel Oro Verde Cuenca, s.f).

Figura 2

Instalaciones de Hotel Oro Verde Cuenca



Nota. Tomado de *Una breve historia de nuestro hotel*, por Hotel Oro Verde Cuenca, s.f

2.1.1 Filosofía Corporativa

Misión

“Nuestro grupo hotelero pionero contribuye al desarrollo económico y social en Ecuador a través de una fuerte cultura corporativa, cuyo objetivo es superar las expectativas de cada huésped, colaborador y accionista” (Hoteles Oro Verde, s.f., párr. 2).

Visión

“Nos esforzamos por ser la empresa hotelera más consolidada en Ecuador, ya que ofrecemos experiencias inolvidables para nuestros huéspedes, locales e internacionales, con énfasis en destacar la cultura ecuatoriana” (Hoteles Oro Verde, s.f., párr. 3).

Objetivo General del Hotel

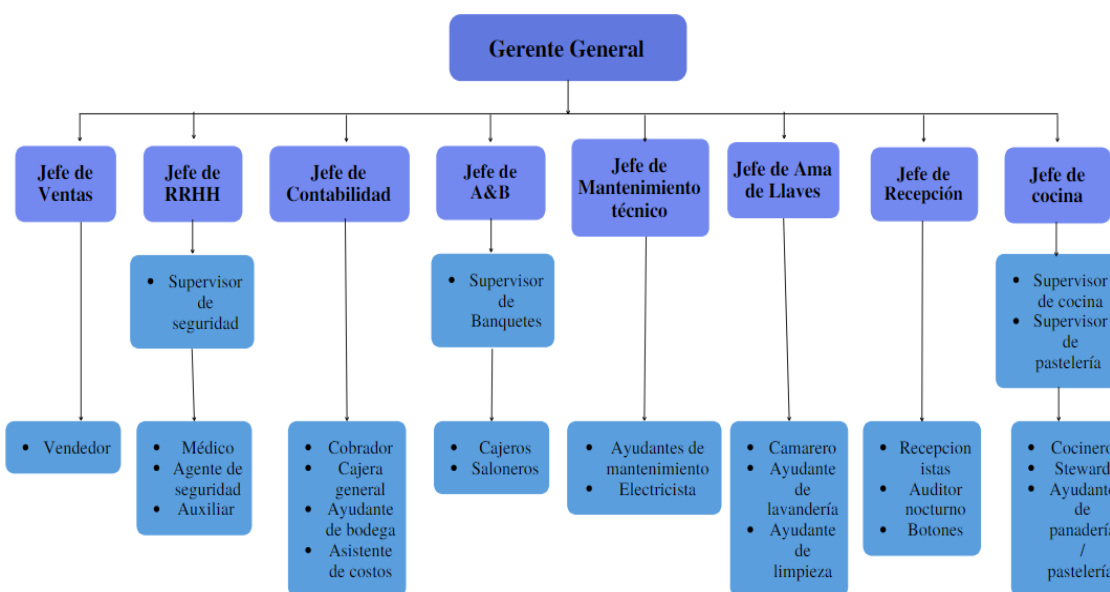
Nuestro objetivo es que el grupo hotelero crezca y compita en los mercados hoteleros locales e internacionales. Buscamos aumentar la percepción de los huéspedes sobre el valor y calidad de nuestra cadena, así como de cada una de nuestras propiedades individuales de Oro Verde Hotels, para captar una mayor participación del mercado turístico en Ecuador. (Hoteles Oro Verde, s.f., párr. 4)

2.1.2 Organigrama de la Empresa

A continuación, se presenta el organigrama de Hotel Oro Verde Cuenca, el cual se compone de tres estructuras claras: gerencia, jefaturas y cargos operativos. Esta organización se puede apreciar en la Figura 3.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Nota. Adaptado de *Quiénes somos*, por Hoteles Oro Verde, s.f

En ese sentido, Hotel Oro Verde Cuenca es una sociedad que cuenta con varios accionistas; un gerente general que es quien está al frente de ocho jefaturas de área, cada una de ellas tienen diferentes colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por su parte, el jefe de alimentos y bebidas se encarga de supervisar el correcto funcionamiento de los servicios que ofrece el restaurante y la cafetería, además, controla el uso de la materia prima, la creación de menús y la calidad de los platos.

Por otro lado, la responsabilidad del jefe de mantenimiento técnico radica en realizar el control de las maquinarias y equipos que posee el hotel, y revisar constantemente la infraestructura de la empresa para solucionar los inconvenientes que esta tenga. Así mismo, el jefe de ama de llaves se encarga de supervisar la limpieza de todas las áreas de la empresa. Mientras que el jefe de recepción está a cargo de la atención al cliente, es quien soluciona dudas o sugerencias que tengan los clientes con el hotel. Así pues, el jefe de cocina es quien se encarga de la preparación y

decoración de cada uno de los platos y bebidas que se preparen en el área de cocina, este maneja los estándares que establece la empresa.

Ahora bien, el jefe de ventas tiene la tarea de encontrar clientes, así como crear estrategias y planes para promocionar los servicios que ofrece la empresa. El jefe de contabilidad es quien analiza y maneja las operaciones financieras y contables del hotel. Por último, el jefe de recursos humanos coordina la planificación de los subsistemas de administración de talento humano. Todo este equipo cuenta con la ayuda de sus colaboradores para conseguir sus objetivos como departamento y empresa en general.

2.2 Actualización del Manual de Funciones de los jefes de Área de Hotel Oro Verde Cuenca

En este aspecto, Cuartas (2006) manifestó que el manual de funciones es un documento que representa aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Por su parte, para Chiavenato (2009) el manual de funciones constituye un documento en el que se detallan las tareas o funciones de cada miembro de la empresa y lo diferencian de los demás cargos, el cual se utiliza para definir los requisitos del cargo, además de facilitar a cada miembro de la empresa el conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de esta. Cabe mencionar que también favorece el desarrollo del proceso de selección.

En este orden de ideas, se puede decir que el manual de funciones es un documento indispensable para una empresa, por consiguiente, Hotel Oro verde Cuenca lo utiliza desde hace algunos años como parte de la administración de su talento humano, con la finalidad de tener un mejor proceso de selección de personal, ayudar a establecer indicadores sobre los que se pueda valorar un empleado en la ejecución de su trabajo y como una herramienta para detectar las necesidades de capacitación del personal, no obstante, este documento no lo actualizan desde algún tiempo.

2.2.1 Metodología para la Actualización del Manual de Funciones de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca.

El proceso para la actualización del manual de funciones inició con una reunión con la jefe de recursos humanos, donde se analizaron los manuales existentes y se propuso nueva información


para complementar aspectos importantes de los cargos. Luego se presentó un borrador de la nueva herramienta, la cual aprobó la jefe de recursos humanos. Posteriormente se tuvieron algunas reuniones para el levantamiento de nueva información. Después se presentó un borrador con la información completa de todos los cargos de los jefes de área y, por último, la jefe de recursos humanos revisó y validó esta información.

2.2.2 Herramienta para el Levantamiento de Información

A continuación, se expone la herramienta que se empleó para la actualización de los manuales de funciones de los ocho jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca.

Tabla 3

Hotel Oro Verde Cuenca

HOTEL ORO VERDE CUENCA			
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Código: X	
		Versión: X	
		Fecha	de
		Emisión/Revisión:	
		09/06/2022	

1. Identificación del cargo

El primer punto se trata de la identificación del cargo, en donde se encuentra el cargo, nivel, empresa, área, código, departamento y sección. Además, se ubica el nivel de reporte, supervisión, relaciones internas y externas, participación en los comités de la compañía y el reemplazo del cargo.

- **Datos generales**

Tabla 4

Datos generales

CARGO			
Nivel	Directivo	Código:	X
Empresa	Oro Verde Hotels	Departamento	
Área		Sección	X

- **Nivel de reporte, supervisión y relaciones internas y externas**

Tabla 5*Nivel de reporte, supervisión, y relaciones internas y externas*

Reporta a:	
Supervisa a:	
Relaciones:	Internas Externas
Participación en comités de la compañía:	Ninguno
Reemplazado por:	Ninguno

2. Misión del cargo

Consiste en la misión del cargo. En esta parte se encuentra la descripción de la finalidad del puesto y se explica la “dirección, supervisión o supervisión de parte del trabajo global de una empresa” (Portal UOC, 2012, párr. 1).

3. Responsabilidades del cargo

El tercer punto se refiere a las responsabilidades del cargo, en este tienen lugar las responsabilidades específicas y generales. En este punto se hizo necesario incluir las actividades esenciales del cargo, las cuales se definieron mediante una encuesta realizada a la jefe de recursos humanos del hotel, puesto que es la persona encargada de determinar dichas actividades. Sumado a lo anterior, se ubica el nivel de autoridad del cargo.

Tabla 6*Responsabilidades del cargo*

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	
1	
2	
3	
4	
5	
RESPONSABILIDADES GENERALES	
1	Cumplir y hacer cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo
2	Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
3	Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de la compañía.

Tabla 7*Actividades esenciales*

ACTIVIDADES ESENCIALES
1
2
3
4
5

Tabla 8*Nivel de autoridad*

NIVEL DE AUTORIDAD
El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo conforme con los procedimientos establecidos.
Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe.
Posee plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, con base en las estrategias y directrices de la gerencia a la que pertenece.
Cuenta con plena libertad para determinar los planes y programas de acción de su gerencia acorde con las estrategias de la compañía.
Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

4. Requisitos del cargo

Mientras tanto, en el cuarto punto se definen los requisitos del cargo, en donde se ubica la educación formal, experiencia laboral, disponibilidad de tiempo e idioma (inglés) necesario para el cargo.

Tabla 9*Requisitos del cargo*

Título de tercer nivel (X)						
Educación formal	Estudiante o egresado de carreras universitarias					
	Tecnólogo-Técnico					
	Bachiller (Educación secundaria completa)					
	Educación primaria completa					
	Especialización: Ingeniería en Hotelería y Turismo o carreras afines					
Experiencia	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">0-6 meses</td> <td style="padding: 0 10px;">6 meses - un año</td> <td style="padding: 0 10px;">1-3 años</td> <td style="padding: 0 10px;">3-5 años</td> <td style="padding: 0 10px;">>5 años</td> </tr> </table>	0-6 meses	6 meses - un año	1-3 años	3-5 años	>5 años
0-6 meses	6 meses - un año	1-3 años	3-5 años	>5 años		
Disponibilidad	Observación: Tiempo completo Turnos rotativos <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Viajes dentro del país Viajes fuera del país </div>					
Idiomas (inglés)	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="padding: 0 20px;">Básico</td> <td style="padding: 0 20px;">Intermedio</td> <td style="padding: 0 20px;">Avanzado</td> </tr> </table>	Básico	Intermedio	Avanzado		
Básico	Intermedio	Avanzado				

Otros	Licencia de conducir
--------------	----------------------

5. Competencias generales y específicas

En el quinto punto se mencionan las competencias generales y específicas del cargo, las cuales no estaban bien definidas y no contaban con el grado requerido de cada competencia. Esta información se tuvo que recolectar a través de un análisis de la evaluación de desempeño que realiza anualmente el hotel.

Tabla 10

Competencias generales y específicas

COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO

6. Conocimiento y habilidades

En el sexto punto se determinan los conocimientos y habilidades que necesita cada jefe de área. En algunos cargos fue necesario incluir nuevos conocimientos y habilidades, todo esto con la ayuda de la jefe de recursos humanos del hotel.

Tabla 11

Conocimientos y habilidades

CONOCIMIENTOS
HABILIDADES

7. Lugar de trabajo (%)

En el séptimo punto se define el porcentaje del lugar de trabajo de cada cargo.

Tabla 12

Lugar de trabajo

Oficina	%
Externo	%
Otros (Especifique)	

8. Riesgos

En el octavo punto se observan los riesgos que tiene cada cargo al realizar sus funciones. En este punto se incorporaron ciertos riesgos en algunos manuales revisados.

9. Herramientas para el trabajo

Por último, en el noveno punto se definen las herramientas que se requieren para el desempeño de cada cargo.

Tabla 13

Herramientas para el trabajo

Computador
Correo
Acceso a internet
Acceso móvil
Softwares específicos requeridos para el cargo
Línea telefónica
Línea celular
Vehículo asignado
Tarjeta de presentación
Uniforme
Equipos de Protección Personal (EPP)

Elaborado por:
Recursos Humanos

Aprobado por:
Psic. Lab. María Dolores Alvarado

2.2.2.1 Manual de Funciones del Cargo de Jefe de Ama de Llaves

A continuación, se presenta el manual de funciones del cargo de jefe de ama de llaves, el cual sirve como ejemplo de la actualización del manual de funciones de los ocho jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca.

Tabla 14

Manual de funciones del cargo de jefe de Ama de llaves.

HOTEL ORO VERDE CUENCA
Código: X
Versión: X



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Fecha de Emisión/Revisión:
09/06/2022

1. Identificación del cargo

- Datos generales

CARGO	JEFE DE AMA DE LLAVES		
Nivel	2	Código:	X
Empresa	Oro Verde Hotels	Departamento	AMA DE LLAVES
Área	AMA DE LLAVES	Sección	X

- Nivel de reporte, supervisión y relaciones internas y externas

Reporta a:	Gerencia General		
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> Supervisores de mantenimiento. Ayudante de mantenimiento. Supervisor de pisos. Ayudantes polifuncionales de habitaciones. Jardinero. 		
Relaciones:	Internas Todas las áreas Externas <ul style="list-style-type: none"> Proveedores o contratistas. Huéspedes/Clientes. 		
Participación en comités de la compañía:	<ul style="list-style-type: none"> Comité Ejecutivo. Comité Paritario. Brigadas. 		
Reemplazado por:	Supervisor en los días libres y vacaciones.		

2. Misión del cargo

Organizar, controlar y supervisar del trabajo que realiza el personal de pisos, limpieza, lavandería, costuras, jardinería, con el fin de que cumpla en los tiempos previstos y según las instrucciones impartidas, de tal manera que el área de habitaciones del hotel presente un óptimo estado de limpieza y disposición. Atendiendo con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad, buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel.

3. Responsabilidades del cargo

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

-
- 1 Programar actividades de limpieza y arreglo de habitaciones y áreas públicas del hotel.
 - 2 Supervisar el desempeño de labores del personal a su cargo.
 - 3 Seleccionar al personal de nuevo ingreso a su cargo.
 - 4 Capacitar al personal de su departamento.
 - 5 Realizar programas de horarios, vacaciones, descansos, entre otros, del personal del departamento.
 - 6 Realizar reuniones mensuales de trabajo con el personal a su cargo.
 - 7 Elaborar el presupuesto de su departamento.
 - 8 Realizar y levantar inventarios en su departamento.
 - 9 Controlar los suministros, materiales y equipo de trabajo que se utilizan en su departamento. (Pérez et al., 2015, p. 12)
 - 10 Controlar, custodiar y devolver los objetos perdidos y encontrados. Además, controlar el archivo del departamento.

RESPONSABILIDADES GENERALES

- 1 Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo.
 - 2 Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
 - 3 Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de la compañía.
-

ACTIVIDADES ESENCIALES

- 1 Programar actividades de limpieza y arreglo de habitaciones y áreas públicas del hotel.
 - 2 Supervisar el desempeño de labores del personal a su cargo.
 - 3 Capacitar al personal de su departamento.
 - 4 Realizar y levantar inventarios en su departamento.
 - 5 Controlar los suministros, materiales y equipo de trabajo que se emplean en su departamento.
 - 6 Controlar, custodiar y devolver los objetos perdidos y encontrados, así como controlar el archivo del departamento. (Pérez y Rodríguez, 2016, p. 6)
-

NIVEL DE AUTORIDAD

El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo conforme con los procedimientos establecidos.

Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe.

Posee plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área con base en las estrategias y directrices de la gerencia a la que pertenece. X

Cuenta con plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su gerencia de acuerdo con las estrategias de la compañía.

Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

4. Requisitos del cargo

	Título de tercer nivel (licenciado en hotelería y turismo) X						
Educación formal	Estudiante o egresado de carreras universitarias Tecnólogo-Técnico Bachiller (Educación secundaria completa) Educación primaria completa						
	Especialización: Hotelería o carreras afines						
Experiencia	Ninguna	<1 año	1-2 años	2-3 años	3-5 años	5-7 años	>7 años
				X			
	Observación:						
Disponibilidad	Tiempo completo			Viajes dentro del país		X	
	Turnos rotativos			X	Viajes fuera del país		X
Idiomas (inglés)	Básico			Intermedio X		Avanzado	
Otros	Vehículo propio						

5. Competencias generales y específicas

COMPETENCIAS GENERALES		
	COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Así mismo, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. También implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	A
Orientación al cliente	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Además, “implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, así como comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades” (Alianza Estratégica Portuaria, s.f., párr. 8).	A
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Igualmente, “capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento. Sumado a lograr y mantener un clima organizacional armónico y	A

desafiante” (Alles, 2009) citado por (Garzón, 2018, p. 27).

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMPETENCIA		GRADO REQUERIDO
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Además, implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	B
Proactividad	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Igual que la capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. (Alles, 2016, p. 238)	A
Adaptación al cambio	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas con el fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Esta implica realizar una revisión crítica de su propia actuación. (Alles, 2016, p. 207)	B

6. Conocimientos y habilidades

CONOCIMIENTOS

Conocimiento de Microsoft Office.
 Manejo los presupuestos.
 Manejo de personal.
 Organización, comunicación, técnicas, interpersonales, limpieza.
 Conocimiento de servicio al cliente.

HABILIDADES

Habilidad para trabajar bajo presión.
 Habilidad para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de su departamento.
 Habilidad para manejar buenas relaciones interpersonales.
 Habilidad para organizar, clasificar y ordenar tareas y funciones propias.

7. Lugar del trabajo (%)

Oficina	50 %
Externo	
Otros (habitaciones)	50 %

8. Riesgos

Ergonómico: posturas inadecuadas/prolongadas.
Físico.
Mecánico.
Iluminación.
Psicosocial.

9. Herramientas

Computador	SÍ
Correo	SÍ
Acceso a internet	SÍ
Acceso móvil	SÍ
Softwares específicos requeridos para el cargo	SÍ
Línea telefónica	SÍ
Línea celular	SÍ
Vehículo asignado	NO
Tarjeta de presentación	SÍ
Uniforme	SÍ
Equipos de Protección Personal (EPP)	NO

Elaborado por:

Recursos Humanos

Aprobado por:

Psic. Lab. María Dolores Alvarado

2.3 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es la herramienta que permite medir el talento humano y tomar decisiones sobre las personas que trabajan en una organización. Esta herramienta cuenta con las siguientes partes:

Objetivos de la evaluación de desempeño: consiste en el logro de metas, la cuales se puede formular por el evaluado o el gerente, ya sea mediante un acuerdo personal o un convenio con el gerente.

Nivel de responsabilidad de 360°: la evaluación de desempeño de 360 grados es la más completa, debido que recopila información de todo el entorno que rodea al evaluado como supervisores, colegas, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores. Con esta evaluación se tiene una mayor retroalimentación y se puede mejorar el desarrollo personal de cada evaluado.


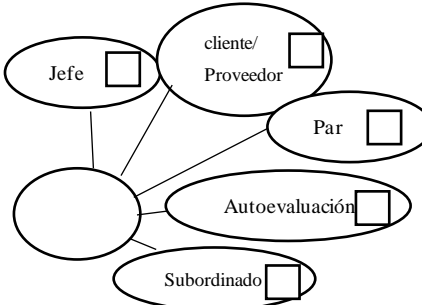
Método de evaluación: el método de evaluación de escalas gráficas utiliza un cuestionario en el que se representan las actividades esenciales, competencias generales y específicas, y en el que el evaluador debe escoger una para valorar el desempeño. Al emplear el método de escalas gráficas se logra crear un instrumento de evaluación sencillo de entender y fácil de aplicar.

2.4 Herramienta para Evaluar el Desempeño de los jefes de Área

A continuación, se presenta la herramienta propuesta para evaluar el desempeño de los ocho cargos de jefaturas de área de Hotel Oro Verde Cuenca.

Tabla 15

Herramienta de evaluación de desempeño 360°.

<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°</u>	
 <p>ORO VERDE <i>Hotels</i></p>	<p>Empresa: Hotel Oro Verde Cuenca</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <p>Cargo evaluado:</p>
	<p>En el siguiente cuadro, marque con una X la relación que tiene con el cargo evaluado.</p> 

A continuación, se expone la matriz de actividades esenciales del cargo, la cuales usted debe calificar con total seriedad y objetividad. Por favor colocar en la columna de

calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo del evaluado.

Los rangos de calificación para cada actividad esencial son los siguientes:

4. Excelente (trabajo muy preciso y no requiere supervisión alguna).
3. Bueno (desempeño satisfactorio y requiere un control normal).
2. Regular (algunos errores, requiere con frecuencia ayuda y seguimiento).
1. Malo (rendimiento inaceptable y no cumple con las expectativas).

Actividades esenciales	Equivalencia	Calificación	Observaciones
	4. Excelente		
	3. Bueno		
	2. Regular		
	1. Malo		

Marque con una (X) dentro del espacio del apartado de “evaluación” en la opción que considere le corresponde en el nivel de desarrollo de la competencia del evaluado.

Los criterios de evaluación de cada competencia son los siguientes:

- A. Representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia.

Competencias específicas	Criterios	Evaluación
	A.	
	B.	
	C.	
	D.	
Competencias generales	Criterios	Evaluación
	A.	
	B.	
	C.	
	D.	

CAPÍTULO 3

3. APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 Aplicación de Evaluación de Desempeño

El enfoque que se utilizó en este trabajo fue cuantitativo, dado que se obtuvo la información por medio de variables numéricas. Además, fue una investigación aplicada, debido a que se realizó un estudio con el fin de conocer cuál es el nivel de cumplimiento de actividades de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca. Conjuntamente, fue una investigación exploratoria, debido a que fue la primera vez que se llevó a cabo una evaluación de desempeño de 360 grados, así mismo, se le consideró una investigación transversal porque se realizó la evaluación de desempeño del año 2021.

3.1.1 Participantes

Para la elección de las personas que evaluaron a los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca se realizó una reunión con la jefe de recursos humanos, en la cual se eligieron los colaboradores que tienen estrecha relación de trabajo con el evaluado para ejecutar dicha evaluación.

3.1.2 Instrumentos

Para la recolección de los datos se empleó una encuesta. Por su parte, el procesamiento de datos se llevó a cabo mediante la herramienta Microsoft Excel y los resultados de las actividades esenciales, competencias generales y específicas se presentaron mediante gráficos, tablas e informes.

3.2 Evaluación y Presentación de Resultados

3.2.1 Resultados de la evaluación al Cargo Jefe de Ventas

Para evaluar al jefe de ventas se eligió al gerente general, jefe de contabilidad, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos de la siguiente forma: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentan dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y un gráfico de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 16

Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

Tabla 17

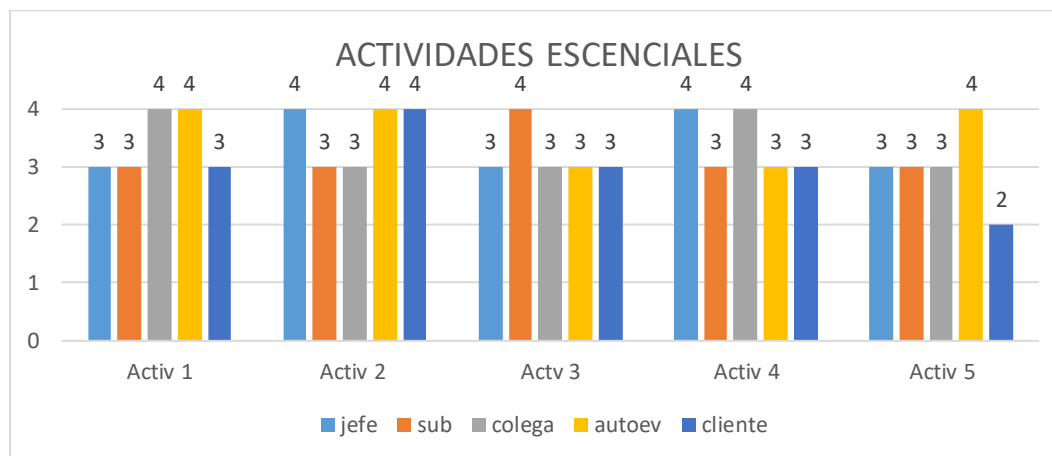
Actividades esenciales del jefe de ventas

ACTIVIDADES ESCENCIALES					
1	Mejorar el posicionamiento e imagen del hotel en el mercado local y nacional.				
2	Elaborar, revisar, firmar cotizaciones y hacer su seguimiento hasta la consecución del negocio.				
3	Analizar semanalmente el comportamiento y la producción de las empresas para tomar las acciones necesarias para obtención de nuevos negocios.				
4	Hacer visitas de cortesía o negocios a clientes actuales y potenciales local y nacionalmente, según lo que estipula el Plan de Actividades y Mercadeo.				
5	Elaborar reportes de producción que permitan hacer análisis de mercado y la toma de decisiones que contribuyan a la consecución del presupuesto.				
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5
Jefe	3	4	3	4	3
Subordinado	3	3	4	3	3
Colega	4	3	3	4	3
Autoevaluación	4	4	3	3	4
Cliente	3	4	3	3	2

Suma	17	18	16	17	15
Promedio 360°	3,4	3,6	3,2	3,4	3

Figura 4

Actividades esenciales del jefe de ventas

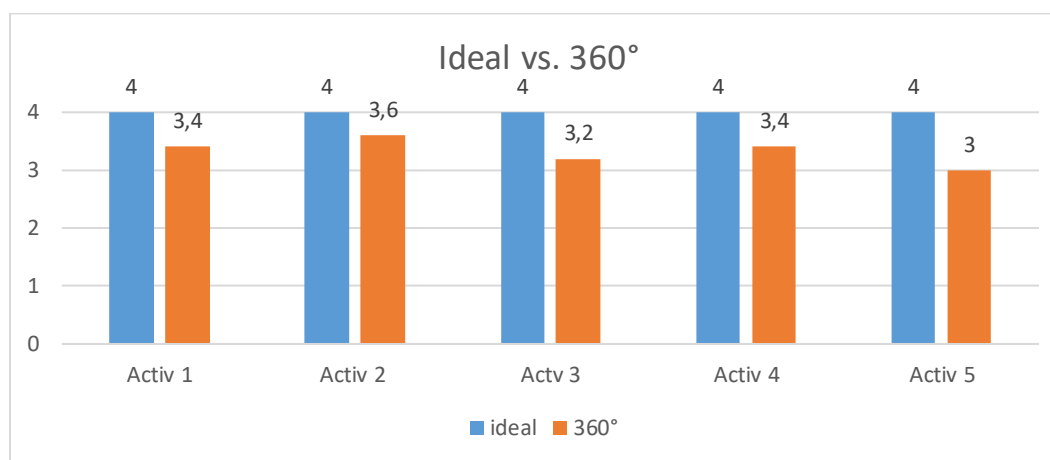


Como se puede observar, en la actividad uno el colega y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 4/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “excelente”; mientras que el jefe, subordinado y el cliente dieron una puntuación de 3/4, por lo cual se ubican en el nivel “muy bueno”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe, cliente y la autoevaluación calificaron con 4/4, por ende, se encuentran en el nivel “excelente”, en contraste, el subordinado y el colega dieron una puntuación de 3/4 por lo que se sitúan en el nivel “muy bueno”.

En ese sentido, en la actividad tres el jefe, colega, autoevaluación y el cliente arrojaron una puntuación de 3/4, mientras que el subordinado dio una puntuación de 4/4. En cuanto a la actividad cuatro, el jefe y el colega calificaron con 4/4, es decir, un nivel “excelente”, a diferencia del subordinado, autoevaluación y el cliente, quienes obtuvieron una puntuación de 3/4. Por último, en la actividad cinco la autoevaluación tuvo una calificación de 4/4, mientras que el jefe, subordinado y el colega alcanzaron una puntuación de 3/4, además, el cliente arrojó una calificación de 2/4, por lo cual se sitúa en el nivel “malo” del desarrollo de actividades.

Figura 5

Actividades esenciales del jefe de ventas (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede apreciar, las cinco actividades en la evaluación de 360 grados se encuentran en el rango de calificación “muy bueno” de la realización de actividades esenciales. La actividad uno con un resultado de 3,4/4, la actividad dos con la calificación más alta que equivale a 3,6/4, la actividad tres con una valoración de 3,2/4, la actividad cuatro con un resultado de 3,4/4 y la actividad cinco con la menor calificación que corresponde a un puntaje de 3/4.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia de la siguiente manera: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y, por último, uno de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

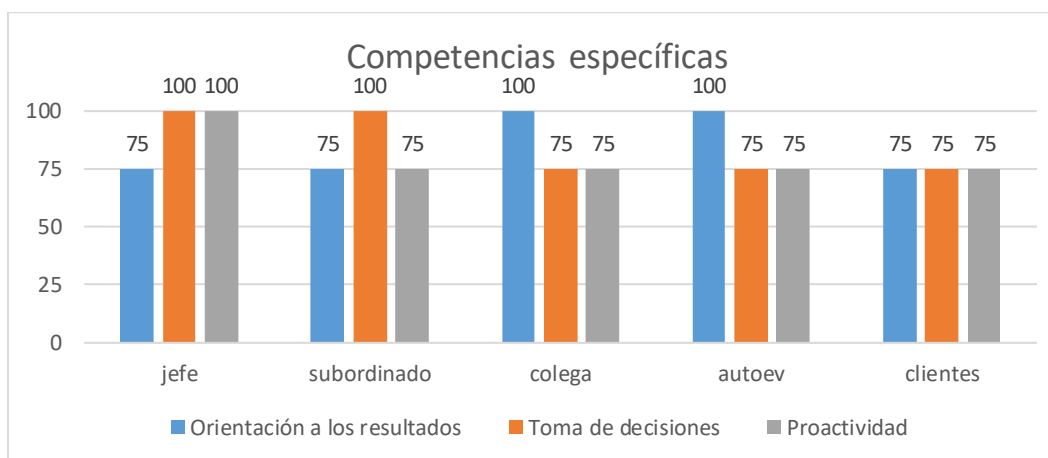
Tabla 18

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 19*Competencias específicas del jefe de ventas*

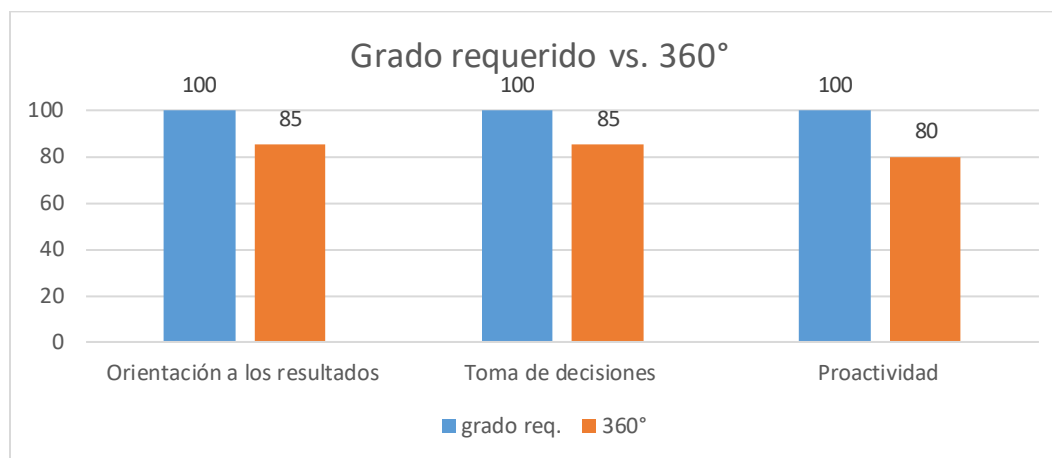
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Orientación a los resultados	Toma de decisiones	Proactividad
Jefe	75	100	100
Subordinado	75	100	75
Colega	100	75	75
Autoevaluación	100	75	75
Clientes	75	75	75
Suma	425	425	400
Promedio 360°	85	85	80

Figura 6*Competencias específicas del jefe de ventas*

Tal como se puede visualizar, en la competencia de orientación a los resultados, el jefe, subordinado y el cliente arrojaron una puntuación de 75/100 que de acuerdo con el grado requerido se encuentra en el nivel B, mientras que el colega y la autoevaluación califican con 100/100, lo que los sitúa en el nivel A. Por otro lado, la competencia de toma de decisiones, el jefe y el subordinado obtuvieron una calificación de 100/100, lo cual los ubica en el nivel A, en contraste con el colega, autoevaluación y los clientes, quienes puntuaron 75/100, por ende, se encuentran en el nivel B. Finalmente, en la competencia de proactividad, el jefe calificó con 100/100, es decir, el nivel A, mientras que el subordinado, colega, autoevaluación y los clientes dieron una puntuación de 75/100, lo cual los ubica en el nivel B del desarrollo de la competencia.

Figura 7

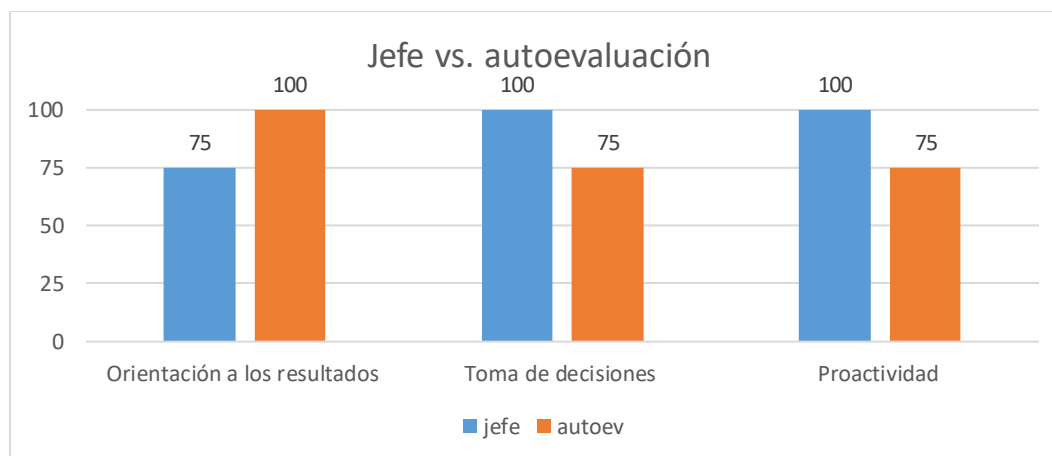
Competencias específicas del jefe de ventas (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, tomando en cuenta el resultado general de 360 grados, las competencias orientación a los resultados, toma de decisiones y proactividad arrojaron una puntuación menor a 100, sin embargo, estas competencias se encuentran en el rango del grado requerido (A) del desarrollo de la competencia, en este sentido, la competencia de proactividad es la que menor puntuación obtuvo con 85/100 y las competencias de orientación a los resultados y toma de decisiones con una calificación similar de 85/100.

Figura 8

Competencias específicas del jefe de ventas (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación, en la competencia de orientación a los resultados, el jefe obtuvo una calificación de 75/100 que según el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel B, y la autoevaluación obtuvo una calificación de 100/100.

Por otro lado, en la competencia de toma de decisiones, el jefe da una calificación de 100/100, por ende, se ubican en el nivel A, mientras que la autoevaluación dio una puntuación de 75/100. Por último, en la competencia de proactividad, el jefe obtuvo una calificación de 100/100 que se encuentra en el nivel A, mientras que la autoevaluación arrojó como puntuación 75, por lo que se sitúa en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia de la siguiente forma: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y uno de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 20

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

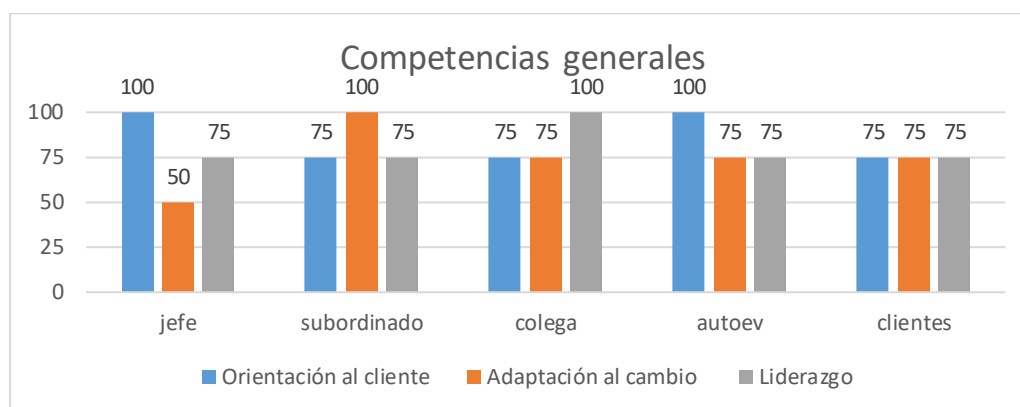
Tabla 21

Competencias generales del jefe de ventas

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación al cliente	Adaptación al cambio	Liderazgo
Jefe	100	50	75
Subordinado	75	100	75
Colega	75	75	100
Autoevaluación	100	75	75
Clientes	75	75	75
Suma	425	375	400
Promedio 360°	85	75	80

Figura 9

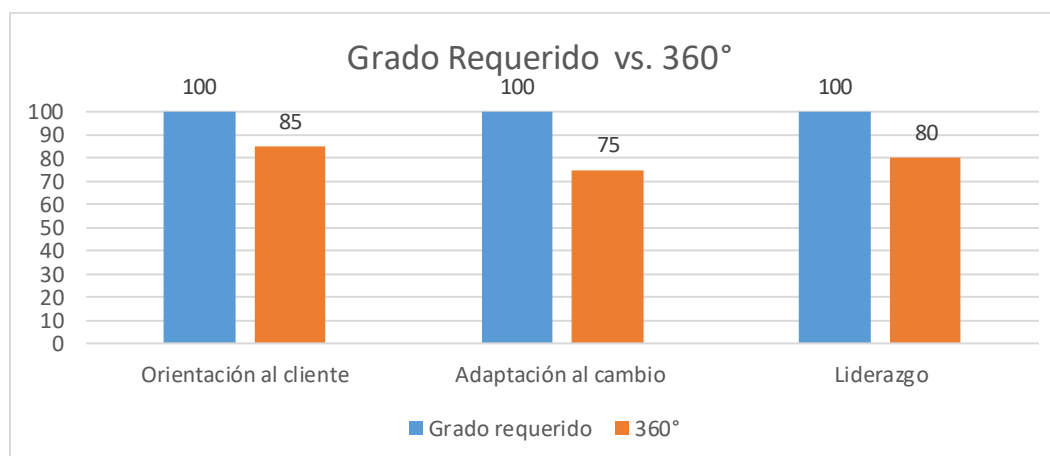
Competencias generales del jefe de ventas



Como se puede observar, en la competencia de orientación al cliente el jefe y la autoevaluación calificaron con 100/100 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A, mientras que el subordinado, colega y el cliente dieron una puntuación de 75/100, por ende, se ubican en el nivel B. En la competencia de adaptación al cambio, el subordinado obtuvo la mayor calificación, es decir, 100/100, mientras que el colega, autoevaluación y los clientes arrojaron una puntuación de 75/100, lo cual los sitúa en el nivel B. Por otra parte, el jefe obtuvo una puntuación de 50/100 en dicha competencia. Por último, en la competencia de liderazgo el jefe, subordinado, autoevaluación y el cliente dieron una calificación de 75/100, mientras que el colega arrojó una puntuación de 100/100, por lo cual se encuentra en el nivel A del desarrollo de la competencia.

Figura 10

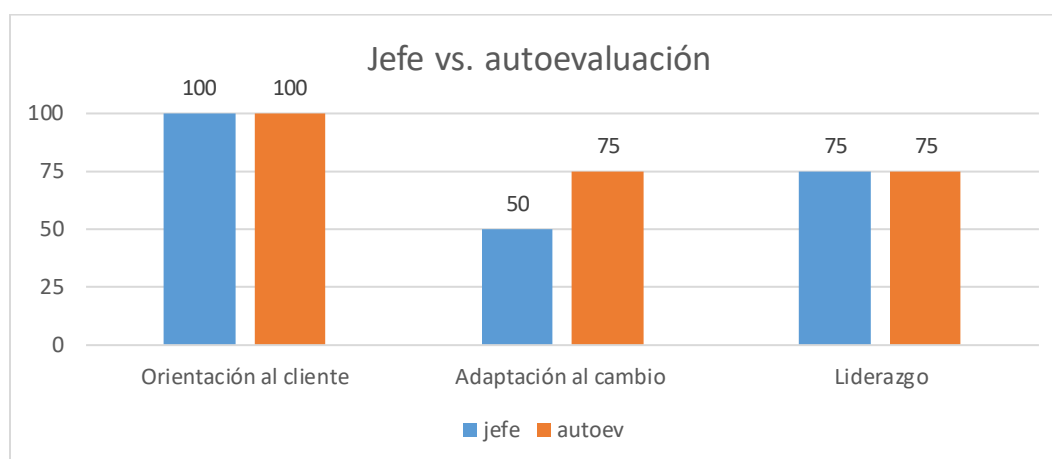
Competencias generales del jefe de ventas (grado requerido vs. evaluación 360°)



La Figura 10 expone que las competencias de orientación al cliente y liderazgo se encuentran en el rango del grado requerido (A) con una puntuación de 85/100 y 80/100 respectivamente, no obstante, la competencia que tiene un menor valor de evaluación es la competencia de adaptación al cambio con una puntuación de 75/100, lo que equivale a un grado B de desarrollo de la competencia, pero para el cargo se requiere un grado A de desarrollo en esta competencia.

Figura 11

Competencias generales del jefe de ventas (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que el jefe y la autoevaluación arrojaron una calificación de 100/100 en cuanto a la competencia de orientación al cliente, por lo cual se encuentra en un nivel A, mientras que la competencia de adaptación al cambio recibió una puntuación de 50/100 por parte el jefe, por ende, se ubica en un nivel C, sin embargo, la autoevaluación dio una calificación de 75/100. Por último, en la competencia de liderazgo el jefe y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 75/100 que según el cuadro de ponderación están en un nivel B del desarrollo de la competencia.

3.2.2 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Recursos Humanos

Para evaluar al jefe de recursos humanos se eligió al gerente general, jefe de recepción, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos de la siguiente manera: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 22

Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

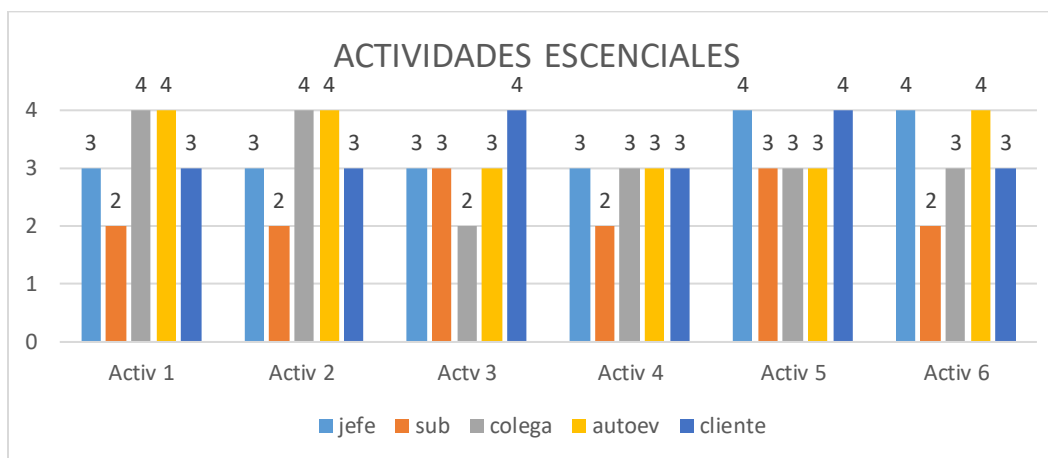
Tabla 23

Actividades esenciales del jefe de recursos humanos

ACTIVIDADES ESCENCIALES						
1	Controlar el cumplimiento del Reglamento Interno a nivel de colaboradores del hotel.					
2	Coordinar y supervisar el cumplimiento de las normas establecidas por el Comité de Higiene y Seguridad en lo concerniente o asignado a Recursos Humanos.					
3	Supervisar cumplimiento de asistencia a capacitaciones.					
4	Realizar entrevistas a los aspirantes en el proceso de selección de personal.					
5	Coordinar y ejecutar las actividades de fin de año, navidad, fiestas de hijos de colaboradores, actividades sociales, paseos de integración, olimpiadas y demás actividades del personal.					
6	Registrar novedades para la nómina consolidando toda la información de cada área para enviar al contador general y al <i>management</i> .					
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 6
Jefe	3	3	3	3	4	4
Subordinado	2	2	3	2	3	2
Colega	4	4	2	3	3	3
Autoevaluación	4	4	3	3	3	4
Cliente	3	3	4	3	4	3
Suma	16	16	15	14	17	16
Promedio 360°	3,2	3,2	3	2,8	3,4	3,2

Figura 12

Actividades esenciales del jefe de recursos humanos

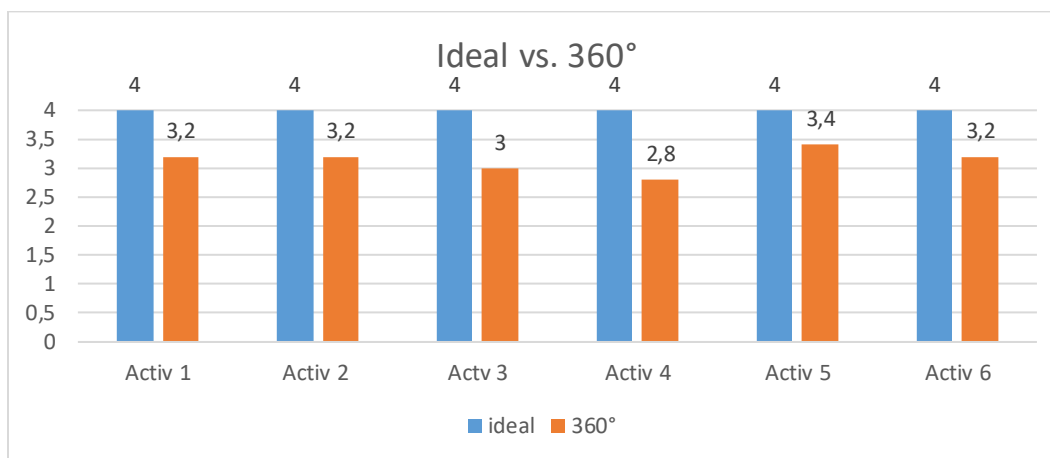


Como se puede apreciar, en la actividad uno el jefe y el cliente obtuvieron una puntuación de 3/4 que de acuerdo con el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “muy bueno”, mientras que el colega y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 4/4 y con respecto al subordinado da una puntuación de 2/4, por lo cual se sitúan en el nivel “malo”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe y el cliente alcanzaron una puntuación de 3/4, por lo que se encontraban en el nivel “muy bueno”, mientras que el colega y la autoevaluación dieron una puntuación de 4/4, y con respecto al subordinado obtuvo una puntuación de 2/4, por lo tanto, se sitúa en el nivel “malo”.

En la actividad tres el jefe, subordinado y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 3/4, es decir, el nivel “muy bueno”, mientras que el colega obtuvo una puntuación de 2/4 y en cuanto al cliente se evidenció una calificación de 4/4, que es la valoración más alta. Con respecto a la actividad cuatro, el jefe, colega, autoevaluación y el cliente calificaron con 3/4, lo que los ubica en el nivel “muy bueno”, en contraste, el subordinado dio una puntuación de 2/4, por ende, se sitúa en el nivel “malo”. Ahora bien, en la actividad cinco, el jefe y el cliente dieron una puntuación de 4/4, mientras que el subordinado, colega y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 3/4 que se encuentra en el nivel “muy bueno”. Finalmente, en la actividad seis, el jefe y la autoevaluación puntuaron 4/4 (la puntuación más alta), mientras que el colega y el cliente obtuvieron una calificación de 3/4 que se ubica en el nivel “muy bueno” y el subordinado una puntuación de 2/4 que según el cuadro de ponderación se ubica en el nivel “malo” del desarrollo de actividades esenciales.

Figura 13

Actividades esenciales del jefe de recursos humanos (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede observar, la actividad uno, dos y seis en la evaluación de 360 grados tuvieron la misma calificación de 3,2/4, por lo cual se encuentran en un nivel muy bueno. Por su parte, la actividad tres arrojó una calificación de 3/4, por lo que se ubica en un nivel “muy bueno”. La actividad cuatro se encuentra en el rango “malo”, debido a que tuvo una puntuación de 2,8/4 y, por último, la actividad seis se encuentra en el rango de calificación “muy bueno” con una valoración de 3,4/4 con respecto a la realización de actividades esenciales.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y uno de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

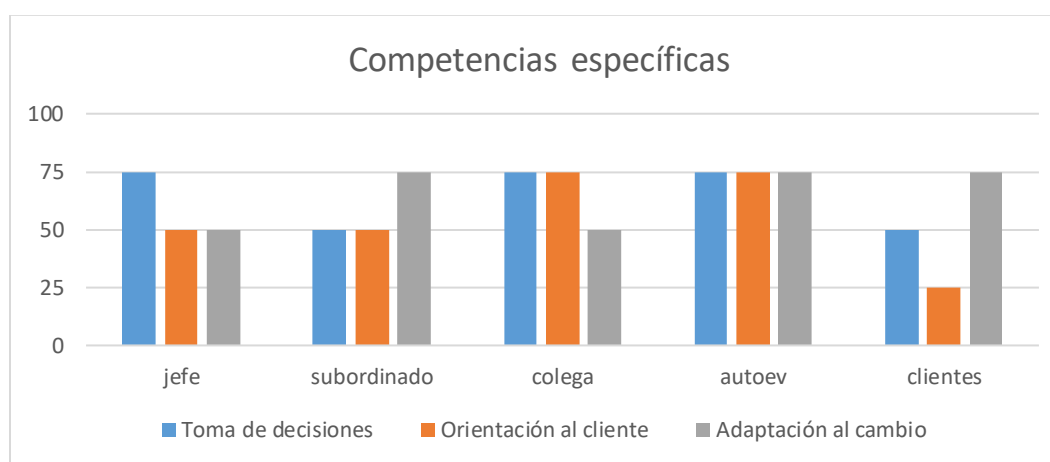
Tabla 24

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 25*Competencias específicas del jefe de recursos humanos*

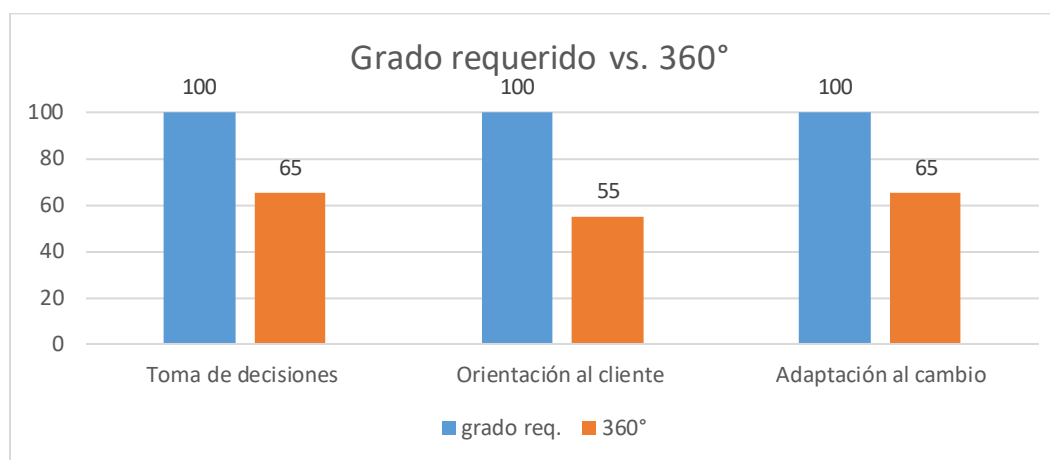
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Toma de decisiones	Orientación al cliente	Adaptación al cambio
Jefe	75	50	50
Subordinado	50	50	75
Colega	75	75	50
Autoevaluación	75	75	75
Clientes	50	25	75
Suma	325	275	325
Promedio 360°	65	55	65

Figura 14*Competencias específicas del jefe de recursos humanos*

Como se puede observar en la Figura 14, el jefe, colega y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 75/100 en la competencia de toma de decisiones, por ende, se encuentran en un nivel B, mientras que el subordinado y el cliente calificaron con 50/100, es decir, están en el nivel C. Por otro lado, en la competencia de orientación al cliente, el colega y la autoevaluación tuvieron una calificación de 75/100, lo que los ubica en el nivel B, mientras que el jefe y el subordinado arrojaron una puntuación de 50/100 y con respecto al cliente una puntuación de 25/100, por lo cual se ubican en el nivel más bajo. Por último, en la competencia de adaptación al cambio el subordinado, cliente y la autoevaluación puntuaron 75/100, en contraste, el jefe y el colega tuvieron una puntuación de 50/100 que según el cuadro de ponderación se sitúan en un nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 15

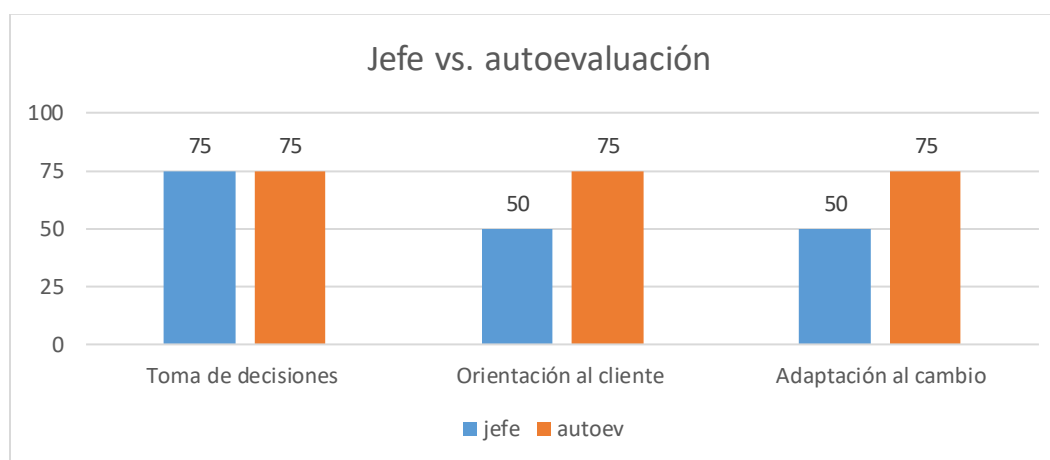
Competencias específicas del jefe de recursos humanos (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, tomando en cuenta el resultado general de 360 grados, las competencias: toma de decisiones, orientación al cliente y adaptación al cambio tuvieron una puntuación que se encuentra en el rango B del desarrollo de la competencia con una puntuación de 65/100, 55/100 y 65/100 respectivamente. Para este cargo es un requisito tener un grado A del desarrollo de la competencia.

Figura 16

Competencias específicas del jefe de recursos humanos (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación, en la competencia de toma de decisiones alcanzaron una calificación de 75/100, que se sitúa en el nivel B. Por otro lado, en la competencia de orientación al cliente, el jefe arrojó una calificación de 50/100, por lo que se ubica en el nivel C, mientras que la autoevaluación tuvo una puntuación de 75/100 y se encuentra

en el nivel B. Por último, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe obtuvo una calificación de 50/100 que según el cuadro de ponderación da un nivel C, y la autoevaluación puntuó 75/100, por ende, se sitúa en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. De igual forma, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 26

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

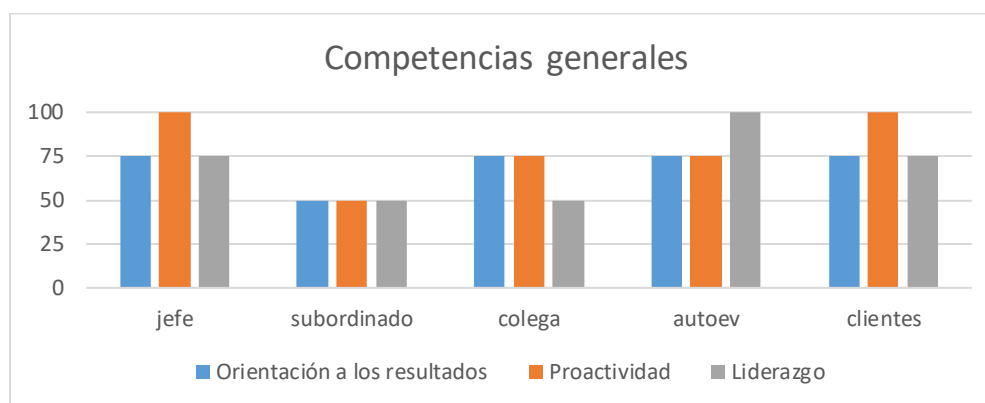
Tabla 27

Competencias generales del jefe de recursos humanos

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación a los resultados	Proactividad	Liderazgo
Jefe	75	100	75
Subordinado	50	50	50
Colega	75	75	50
Autoevaluación	75	75	100
Clientes	75	100	75
Suma	350	400	350
Promedio 360°	70	80	70

Figura 17

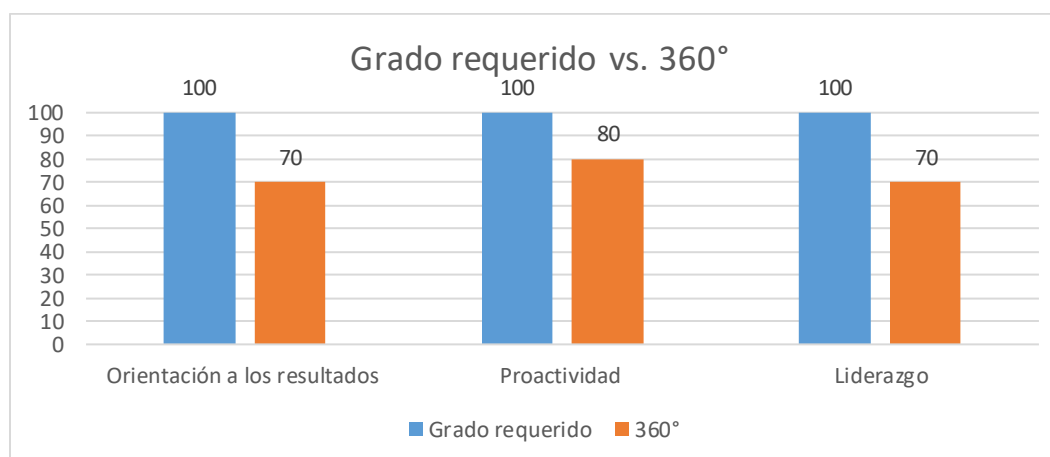
Competencias generales del jefe de recursos humanos



Con base en la figura se puede afirmar que en la competencia de orientación a los resultados, el jefe, colega, cliente y la autoevaluación calificaron con 75/100 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B, mientras que el subordinado arrojó una puntuación de 50/100, por lo cual se ubicó en el nivel C. En la competencia de proactividad, el jefe y el cliente obtuvieron la mayor calificación, es decir, 100/100, por lo que se sitúan en el nivel A, mientras que el colega y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 75/100, por otra parte, el subordinado arrojó una puntuación de 50/100, por ende, están en el nivel C. Por último, en la competencia de liderazgo la autoevaluación alcanzó la puntuación de 100/100, mientras que el jefe y el cliente puntuaron 75/100. En cuanto al subordinado y al colega, estos alcanzaron una puntuación de 50/100, por consiguiente, se sitúan en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 18

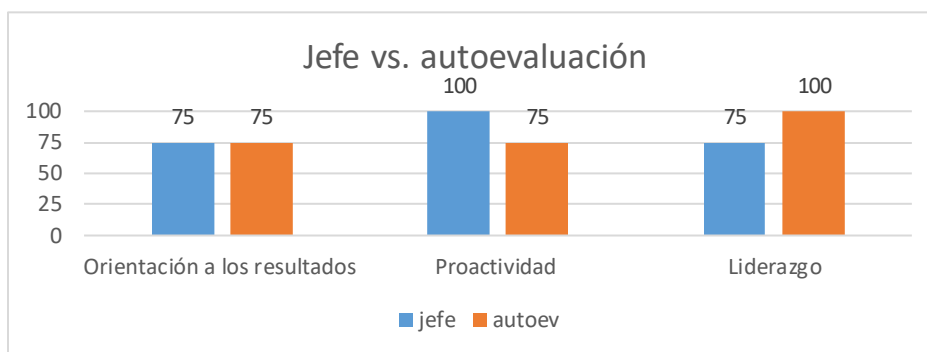
Competencias generales del jefe de recursos humanos (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede apreciar que la competencia de proactividad se encuentra entre el rango del grado que se requiere para el cargo (A), con una puntuación de 80/100; mientras que las competencias de orientación a los resultados y liderazgo están por debajo del rango del grado necesario (A), con una calificación igual de 70/100, por lo que se sitúan en un grado B. Para este cargo es requisito el grado A de desarrollo de esta competencia.

Figura 19

Competencias generales del jefe de recursos humanos (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que el jefe y la autoevaluación obtuvieron una calificación de 75/100 en la competencia de orientación a los resultados, por ende, se encuentran en un nivel B. La competencia de proactividad recibió una puntuación de 100/100 por parte el jefe, sin embargo, la autoevaluación arrojó una calificación de 75/100, por lo que se ubica en el nivel B. Por último, en la competencia de liderazgo el jefe obtuvo una puntuación de 75/100 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B y la autoevaluación una puntuación de 100/100, es decir, en el nivel A del desarrollo de la competencia.

3.2.3 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Contabilidad

Para evaluar al jefe de contabilidad se eligió al gerente general, jefe de recursos humanos, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos de la siguiente forma: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 28*Cuadro de ponderación de actividades esenciales*

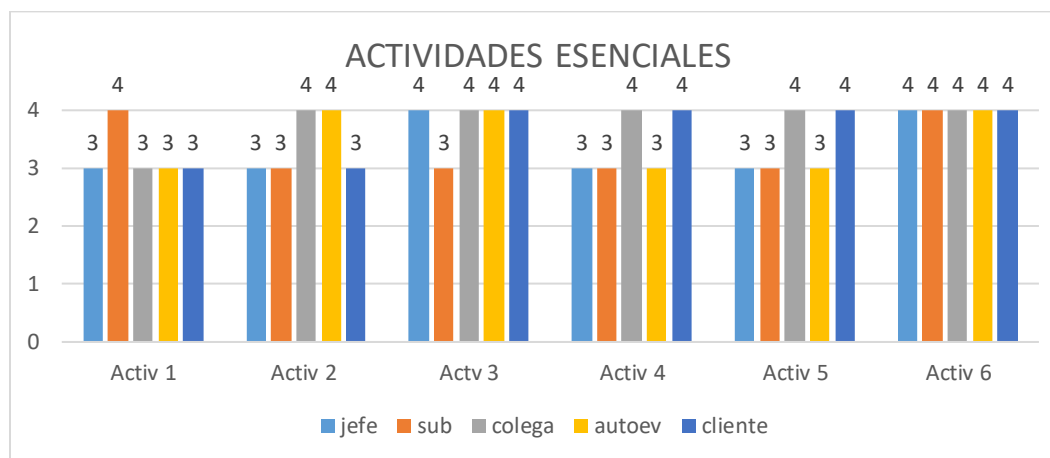
4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

Tabla 29*Actividades esenciales del jefe de contabilidad*

ACTIVIDADES ESCENCIALES						
1	Realizar análisis y liquidación de remodelaciones y ampliaciones realizadas en las instalaciones del hotel.					
2	Elaborar y liquidar los trámites de todos los impuestos, tasas y permisos del hotel.					
3	Elaborar los estados financieros mensuales.					
4	Elaborar informes y explicar variaciones de cifras mensuales en el PyG vs. presupuesto.					
5	Elaborar los anexos del informe de cumplimiento tributario y reportarlos al SRI.					
6	Elaborar los cuadros y demás información financiera correspondiente al informe de Gerencia para Directorio.					
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 6
Jefe	3	3	4	3	3	4
Subordinado	4	3	3	3	3	4
Colega	3	4	4	4	4	4
Autoevaluación	3	4	4	3	3	4
Cliente	3	3	4	4	4	4
Suma	16	17	19	17	17	20
Promedio 360°	3,2	3,4	3,8	3,4	3,4	4

Figura 20

Actividades esenciales del jefe de contabilidad

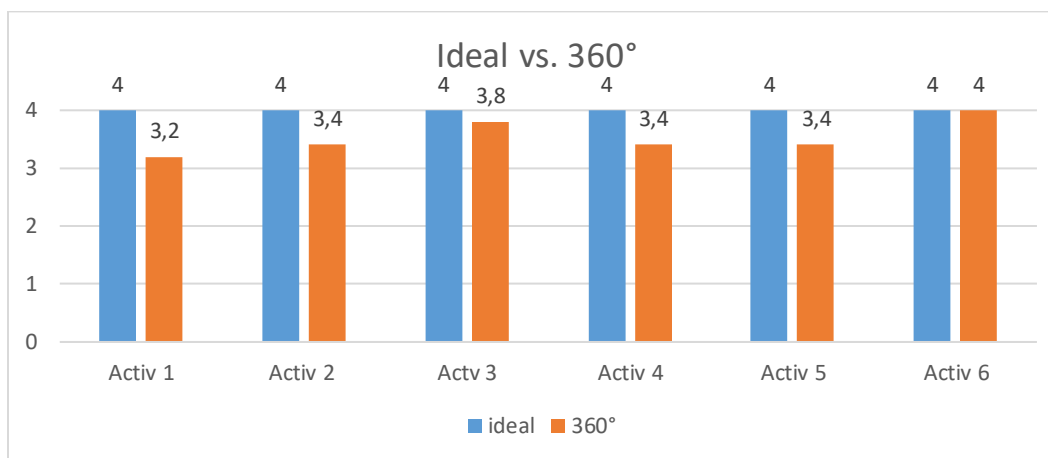


Como se puede observar, en la actividad uno el jefe, colega, cliente y la autoevaluación alcanzaron una puntuación de 3/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “muy bueno”, mientras que el subordinado arrojó una puntuación de 4/4, es decir, está en el nivel “excelente”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe, subordinado y el cliente dieron una puntuación de 3/4, por lo que se encuentran en el nivel “muy bueno”, a diferencia del colega y la autoevaluación que puntuaron 4/4 y se ubican en el nivel “excelente”. En la actividad tres el jefe, colega, cliente y la autoevaluación arrojaron una calificación de 4/4 que es la valoración más alta, mientras que la del subordinado fue de 3/4, lo cual equivale a un nivel “muy bueno”.

En cuanto a la actividad cuatro, el jefe, subordinado y la autoevaluación calificaron con 3/4, por lo tanto, se sitúan en el nivel “muy bueno”, mientras que el colega y el cliente tuvieron una puntuación de 4/4, por lo que se sitúan en el nivel “excelente”. Con respecto a la actividad cinco, el jefe, subordinado y la autoevaluación puntuaron con 3/4, por ende, están en el nivel “muy bueno”, en contraste con el colega y el cliente, quienes obtuvieron una puntuación de 4/4, por lo que están en el nivel “excelente”. Por último, la actividad seis es la que mejor puntuación obtuvo por parte de todos los evaluadores, la cual corresponde a una calificación de 4/4, el nivel “excelente” del desarrollo de actividades.

Figura 21

Actividades esenciales del jefe de contabilidad (ideal vs. evaluación 360°)



Tal como se puede visualizar, en la evaluación de 360 grados la actividad dos, cuatro y cinco alcanzaron la misma calificación de 3,4/4, por lo cual se encuentran en un nivel “muy bueno”, la actividad tres tuvo una calificación de 3,8/4 así que se ubica en un nivel “muy bueno”, así mismo, la actividad uno que se encuentra en el rango de “muy bueno” arrojó una puntuación de 3,2/4 y, por último, la actividad seis está en el rango de calificación “excelente” con una valoración de 4/4 con respecto a la realización de actividades esenciales.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. De igual manera, se expusieron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

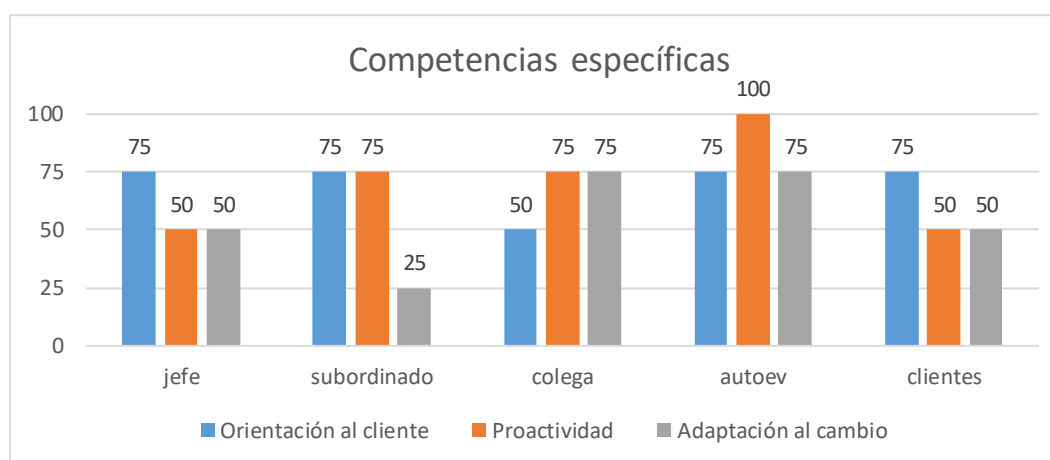
Tabla 30

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 31*Competencias específicas del jefe de contabilidad*

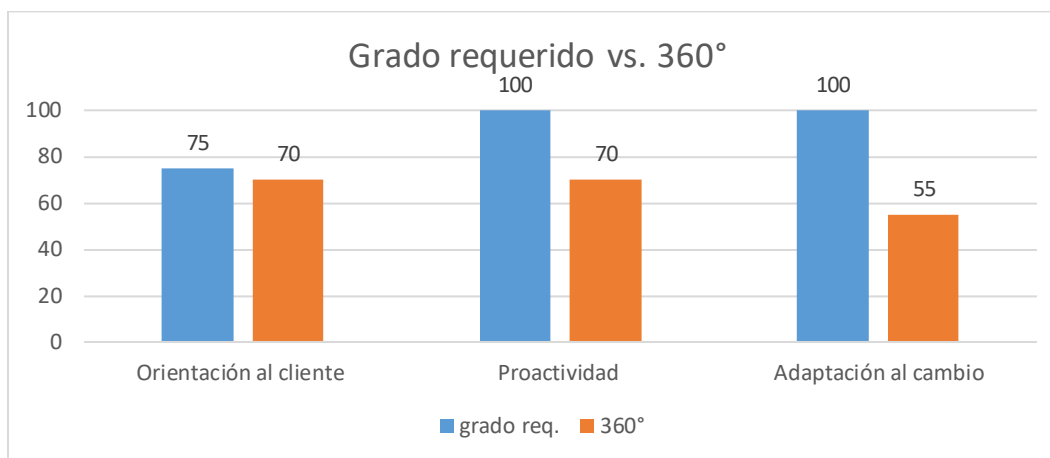
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Orientación al cliente	Proactividad	Adaptación al cambio
Jefe	75	50	50
Subordinado	75	75	25
Colega	50	75	75
Autoevaluación	75	100	75
Clientes	75	50	50
Suma	350	350	275
Promedio 360°	70	70	55

Figura 22*Competencias específicas del jefe de contabilidad*

Con base en la figura anterior es posible manifestar que en la competencia de orientación al cliente, el jefe, subordinado, cliente y la autoevaluación alcanzaron una puntuación de 75/100, por lo cual se encuentran en un nivel B; mientras que el colega calificó con 50/100, es decir, en un nivel C. Por otro lado, en la competencia de proactividad, la autoevaluación obtuvo una calificación de 100/100, mientras que el subordinado y el colega tuvieron una calificación de 75/100, lo que los ubica en el nivel B, en cuanto al jefe y al cliente dieron una puntuación de 50/100 y están en el nivel C. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio el colega y la autoevaluación calificaron con 75/100, mientras que el jefe y el cliente puntuaron 50/100 que según el cuadro de ponderación equivale a un nivel C. Además, el subordinado obtuvo una calificación de 25/100 y se ubica en el nivel más bajo del desarrollo de la competencia.

Figura 23

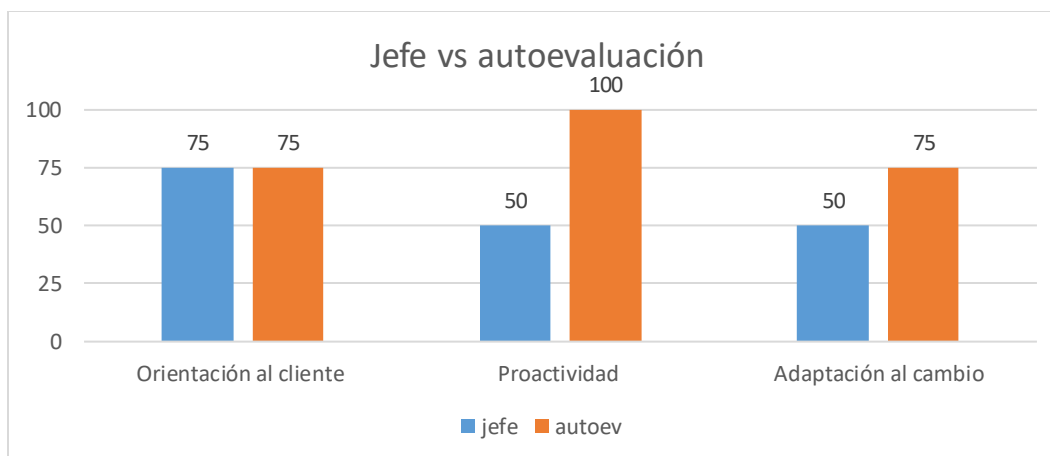
Competencias específicas del jefe de contabilidad (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, teniendo en cuenta el resultado general de 360 grados, la competencia de orientación al cliente se ubica en el rango B con una calificación de 70/100, y precisamente ese es el grado que se requiere para el cargo. Mientras que las competencias proactividad y adaptación al cambio tuvieron una puntuación que se encuentra en el rango B con una puntuación de 70/100 y 55/100 respectivamente, y para este cargo se necesita tener un grado A del desarrollo de la competencia.

Figura 24

Competencias específicas del jefe de contabilidad (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación en la competencia de orientación al cliente, el jefe y la autoevaluación alcanzaron una calificación de 75/100 que se sitúa en el nivel B. Por otro lado, en la competencia de proactividad el jefe obtuvo una calificación de

50/100, por consiguiente, se ubica en el nivel C, mientras que la autoevaluación arrojó una puntuación de 100/100 y se encuentra en el nivel A. Por último, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe puntuó 50/100 que según el cuadro de ponderación da un nivel C, y la autoevaluación tuvo una puntuación de 75/100, por lo que está en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Igualmente, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 32

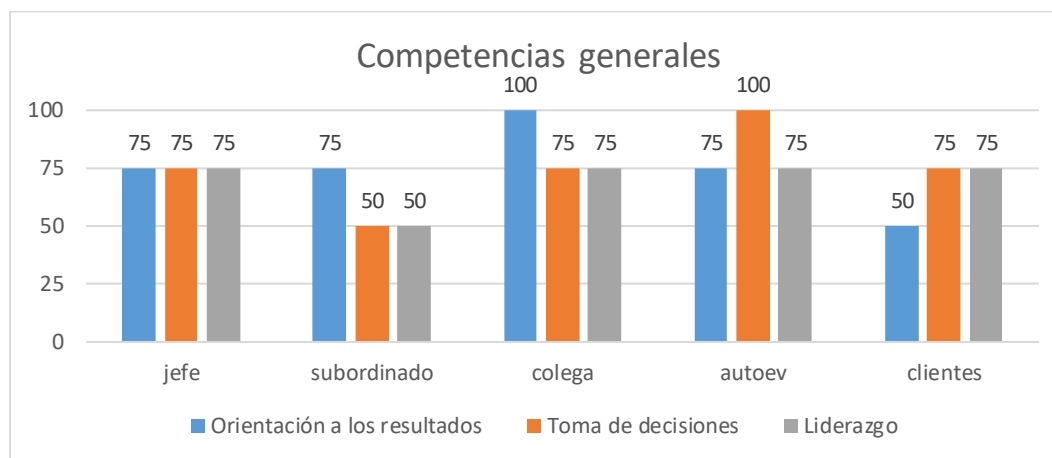
Cuadro de ponderación de competencias generales.

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 33

Competencias generales del jefe de contabilidad

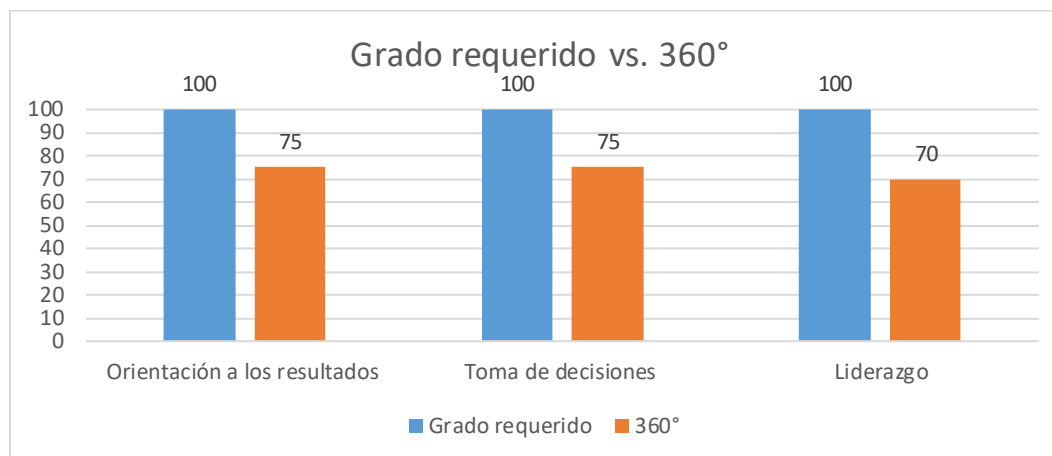
COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación a los resultados	Toma de decisiones	Liderazgo
Jefe	75	75	75
Subordinado	75	50	50
Colega	100	75	75
Autoevaluación	75	100	75
Clientes	50	75	75
Suma	375	375	350
Promedio 360°	75	75	70

Figura 25*Competencias generales del jefe de contabilidad*

Como se puede identificar, en la competencia de orientación a los resultados el colega alcanzó una calificación de 100/100, mientras que el jefe, subordinado y la autoevaluación calificaron con 75/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B, y en cuanto al cliente, este dio una puntuación de 50/100 por lo que se ubica en el nivel C. En la competencia de toma de decisiones, la autoevaluación arrojó la mayor calificación que es 100/100, por su parte, el jefe, colega y el cliente puntuaron 75/100 y se encuentran en el nivel B, por otro lado, el subordinado calificó 50/100, por ende, está en el nivel C. Por último, en la competencia de liderazgo el jefe, colega, cliente y la autoevaluación tuvieron la puntuación de 75/100 por lo cual se sitúan en un nivel B, mientras que la calificación del subordinado fue de 50/100, es decir, se encuentra en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 26

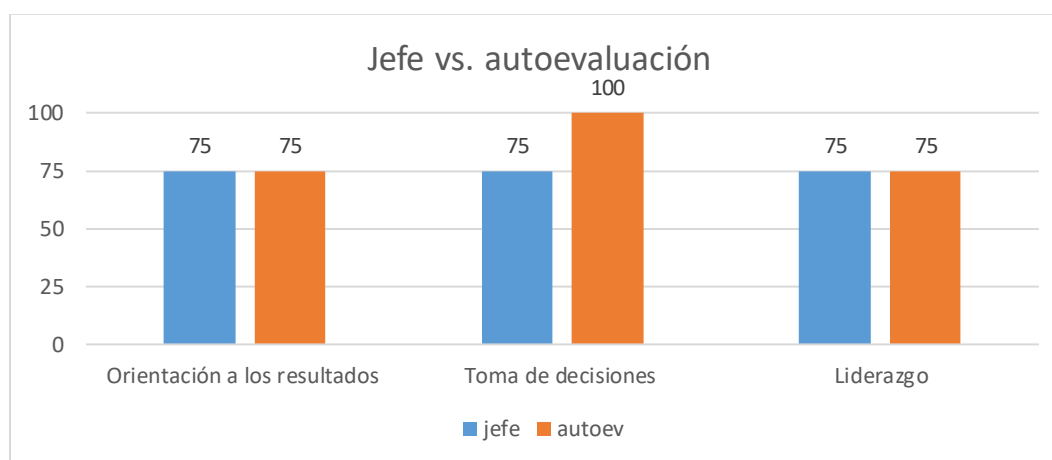
Competencias generales del jefe de contabilidad (grado requerido vs. evaluación 360°)



Con base en el resultado general de 360 grados, las competencias orientación a los resultados, toma de decisiones y liderazgo alcanzaron el rango B del desarrollo de la competencia con una puntuación de 75/100, 75/100 y 70/100 respectivamente. Para este cargo es requisito tener un grado A del desarrollo de la competencia.

Figura 27

Competencias generales del jefe de contabilidad (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que ambos obtuvieron una calificación de 75/100 en la competencia de orientación a los resultados, por lo cual se encuentran en un nivel B, mientras que la competencia de toma de decisiones recibió una puntuación de 75/100 por parte del jefe, sin embargo, la autoevaluación alcanzó una calificación

de 100/100, por lo que se sitúa en el nivel A. Finalmente, en la competencia de liderazgo el jefe y la autoevaluación se obtuvo una calificación de 75/100 que en concordancia con el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B del desarrollo de la competencia.

3.2.4 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Alimentos y Bebidas

Para evaluar al jefe de alimentos y bebidas se escogió al gerente general, jefe de cocina, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 34

Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

Tabla 35

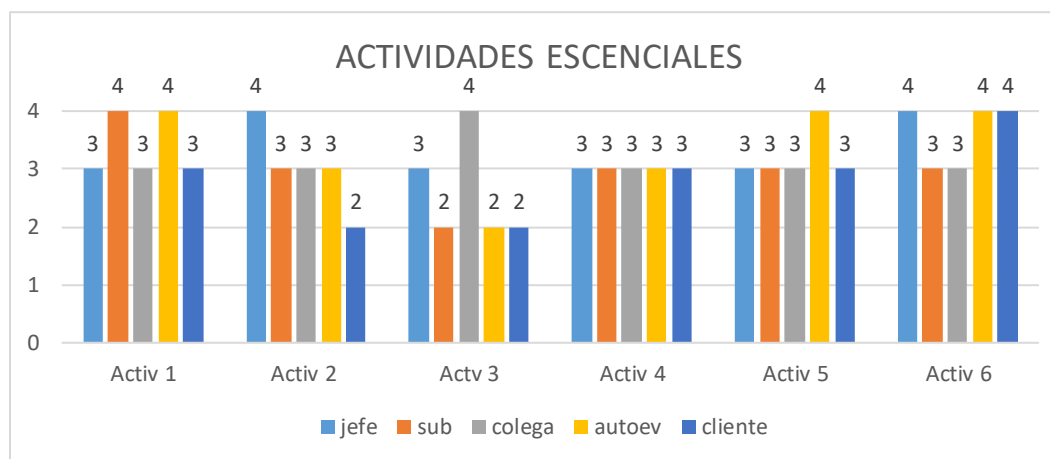
Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas

ACTIVIDADES ESENCIALES						
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas del Departamento de Alimentos y Bebidas conforme con las normas, procedimientos y estándares estipulados en conjunto con la Gerencia General.					
2	Elevar continuamente el nivel de la calidad y rentabilidad de los productos y servicios que se generan en el Departamento de Alimentos y Bebidas.					
3	Realizar la planificación financiera del área de A & B, mediante la preparación de proyectos y presupuestos mensuales y anuales tendientes al logro de beneficios potenciales.					
4	Efectuar periódicamente el análisis de la competencia y del mercado.					
5	Elaborar conjuntamente con el chef ejecutivo y con el visto bueno de la Gerencia General las ofertas de alimentos y bebidas, asegurándose de su competitividad (calidad y costo).					
6	Realizar recorridos permanentes por las áreas de operación, cocina y puntos de venta de A & B con el fin de verificar que el personal a su cargo cumpla con los estándares de calidad y profesionalismo establecidos.					
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 6

Jefe	3	4	3	3	3	4
Subordinado	4	3	2	3	3	3
Colega	3	3	4	3	3	3
Autoevaluación	4	3	2	3	4	4
Cliente	3	2	2	3	3	4
Suma	17	15	13	15	16	18
Promedio 360°	3,4	3	2,6	3	3,2	3,6

Figura 28

Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas



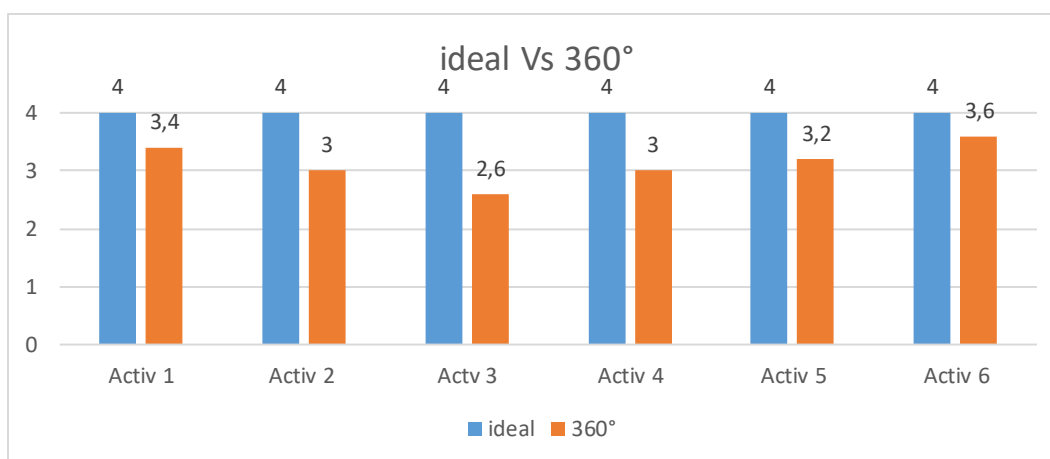
Como se puede observar, en la actividad uno el jefe, colega y el cliente alcanzaron una puntuación de 3/4, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “muy bueno”; mientras que el subordinado y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 4/4, por lo cual se sitúan en el nivel “excelente”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe arrojó una calificación de 4/4, a diferencia del subordinado, colega y la autoevaluación que tuvieron una puntuación de 3/4 y se encuentran en el nivel “muy bueno”, ahora bien, con respecto al cliente, este puntuó 2/4 y está en el nivel “malo”.

En la actividad tres el jefe obtuvo una puntuación de 3/4 y se encuentra en el nivel “muy bueno”, mientras que el colega dio una calificación de 4/4, y el subordinado, cliente y la autoevaluación arrojaron 2/4, es decir, una valoración baja que se encuentra en el nivel “malo”. En cuanto a la actividad cuatro, todos los evaluadores coincidieron con una calificación de 3/4, por lo que se ubican en un nivel “muy bueno”. Por otro lado, en la actividad cinco la autoevaluación dio una puntuación de 4/4, mientras que los demás evaluadores obtuvieron una calificación de 3/4 u se sitúan en el nivel “muy bueno”. Por último, en la actividad seis, el jefe, cliente y la

autoevaluación puntuaron 4/4, que es la puntuación más alta, mientras que el subordinado y el colega tuvieron una calificación de 3/4 que se ubica en el nivel “muy bueno” del desarrollo de actividades esenciales.

Figura 29

Actividades esenciales del jefe de alimentos y bebidas (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede admirar, en la evaluación de 360 grados la actividad que se encuentra en el nivel “malo” es la actividad tres, que equivale a un puntaje de 2,6/4; mientras que las cinco actividades restantes se encuentran en el rango de calificación “muy bueno” de la realización de actividades esenciales. La actividad uno con un resultado de 3,4/4, la actividad dos y cuatro con un puntaje de 3/4, la actividad cinco con una valoración de 3,2/4 y la actividad seis con la calificación más alta que corresponde a 3,6/4.

- Competencias específicas

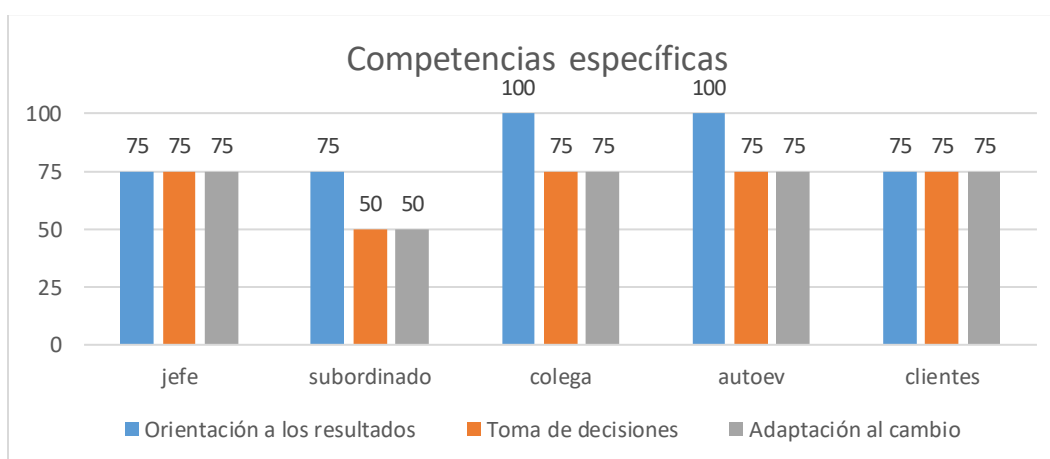
Las competencias específicas se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Además, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 36*Cuadro de ponderación de competencias específicas*

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 37*Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Orientación a los resultados	Toma de decisiones	Adaptación al cambio
Jefe	75	75	75
Subordinado	75	50	50
Colega	100	75	75
Autoevaluación	100	75	75
Clientes	75	75	75
Suma	425	350	350
Promedio 360°	85	70	70

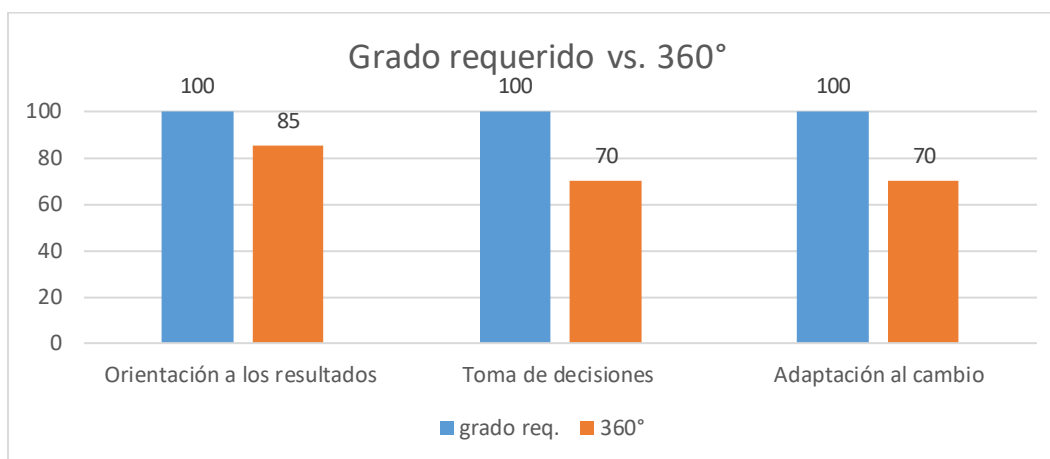
Figura 30*Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas*

Así como se puede observar en la competencia de orientación a los resultados, el jefe, subordinado y el cliente alcanzaron una puntuación de 75/100, que según el grado requerido se encuentra en el nivel B, mientras que el colega y la autoevaluación calificaron con 100/100 y se

sitúan en el nivel A. Por otro lado, la competencia de toma de decisiones, el jefe, colega, cliente y la autoevaluación obtuvieron una calificación de 75/100, por lo que se ubican en el nivel B; mientras que el subordinado dio una puntuación de 50/100 y se encuentra en el nivel C. Por último, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe, colega, cliente y la autoevaluación arrojaron una calificación de 75/100, por ende, están en el nivel B, a diferencia del subordinado que tuvo una puntuación de 50/100 y se sitúa en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 31

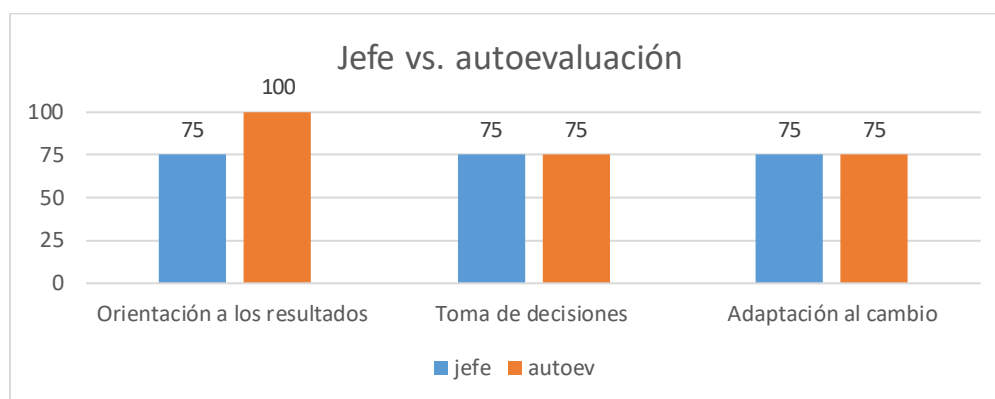
Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas (grado requerido vs. evaluación 360°)



Teniendo en cuenta el grado requerido y el resultado general de 360 grados se puede decir que la competencia orientación a los resultados se encuentra en el rango del grado requerido (A), con una calificación de 85/100; mientras que las competencias de toma de decisiones y adaptación al cambio se ubican en el grado (B) del desarrollo de la competencia, con una puntuación de 70/100.

Figura 32

Competencias específicas del jefe de alimentos y bebidas (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación en la competencia de orientación a los resultados, el jefe alcanzó una calificación de 75/100, que de acuerdo con el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel B, y la autoevaluación una calificación de 100/100. Por otro lado, en la competencia de toma de decisiones, el jefe y la autoevaluación coincidieron en la calificación de 75/100, por lo que se ubican en el nivel B. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio el jefe y la autoevaluación confluyeron nuevamente en la calificación, con 75/100 del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se evaluaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así las cosas, también se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

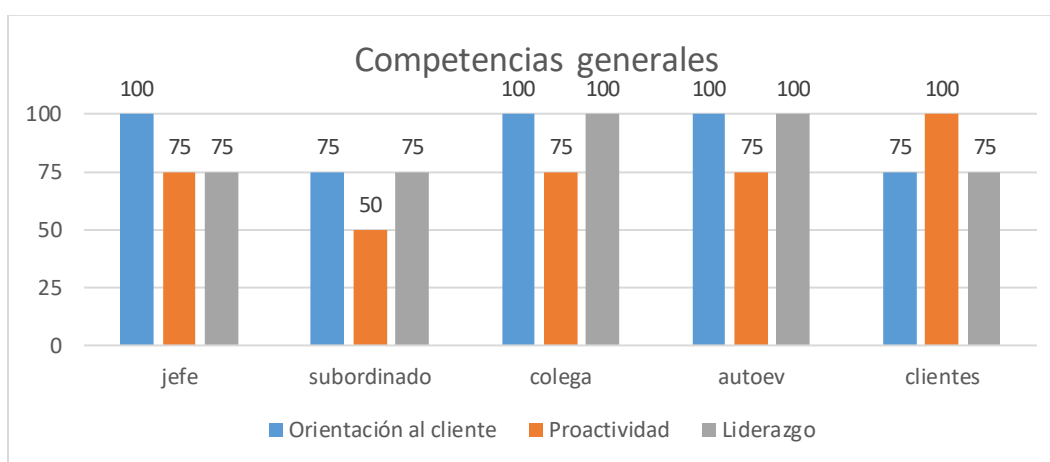
Tabla 38

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 39*Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas*

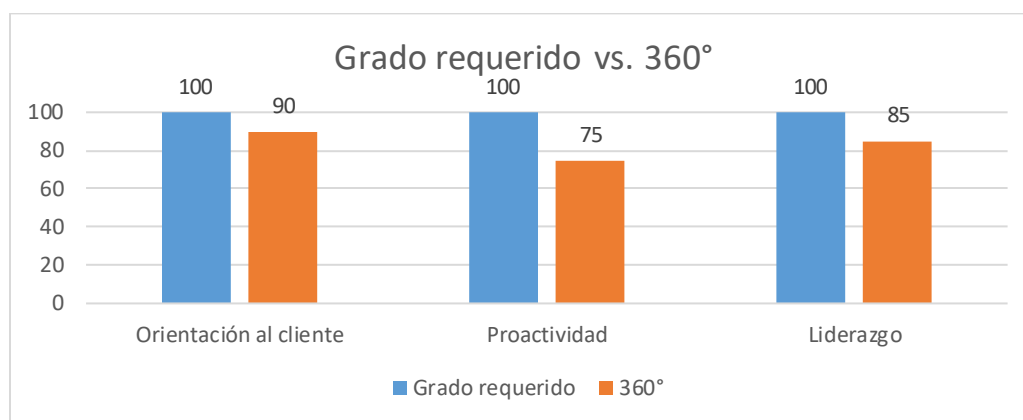
COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación al cliente	Proactividad	Liderazgo
Jefe	100	75	75
Subordinado	75	50	75
Colega	100	75	100
Autoevaluación	100	75	100
Clientes	75	100	75
Suma	450	375	425
Promedio 360°	90	75	85

Figura 33*Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas*

Como se puede apreciar en la competencia de orientación al cliente, el jefe, colega y la autoevaluación calificaron con 100/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A, a diferencia del subordinado y el cliente, quienes puntuaron 75/100 y se ubican en el nivel B. En la competencia de proactividad, el cliente alcanzó la mayor calificación que es 100/100, mientras que el jefe, colega y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 75/100 y están en el nivel B, por otra parte, el subordinado tuvo una calificación de 50/100 en dicha competencia. Por último, en la competencia de liderazgo el colega y la autoevaluación alcanzaron una calificación de 100/100, en contraste con el jefe, subordinado y el cliente, quienes calificaron 75/100 y se encuentran en el nivel B del desarrollo de la competencia.

Figura 34

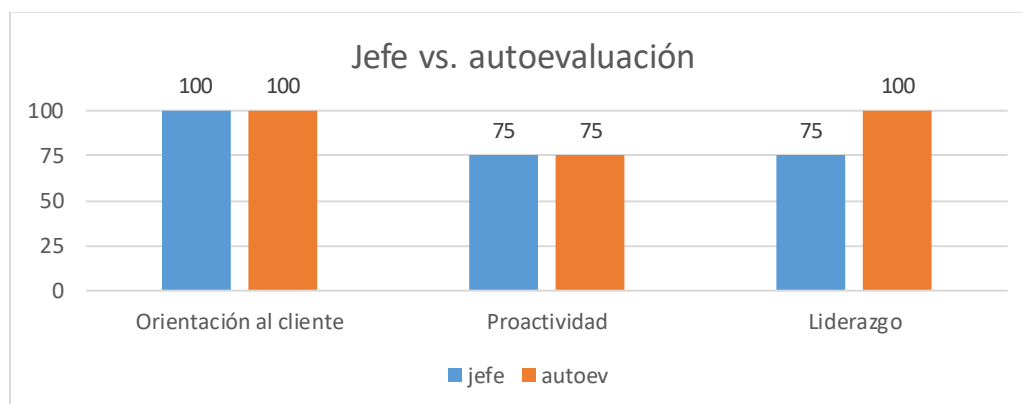
Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede identificar que las competencias de orientación al cliente y liderazgo están en el rango del grado requerido (A), con una puntuación de 90/100 y 85/100 respectivamente, no obstante, la competencia que tiene un menor valor de evaluación es la de proactividad, con una puntuación de 75/100 que equivale a un grado B de desarrollo de la competencia. Para este cargo se requiere un grado A de desarrollo de esta competencia.

Figura 35

Competencias generales del jefe de alimentos y bebidas (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que ambos alcanzaron una calificación de 100/100 en la competencia de orientación al cliente, por ende, se ubican en un nivel A, en contraste, la competencia de proactividad recibió una puntuación de 75/100 por parte el jefe y la autoevaluación, por lo que se encuentra en el nivel B. Finalmente, en la competencia de liderazgo el jefe obtuvo una puntuación de 75/100, que de acuerdo con el cuadro de ponderación se ubica en un nivel B del desarrollo de la competencia, y la autoevaluación puntuó 100/100.

3.2.5 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Mantenimiento Técnico

Para evaluar al jefe de mantenimiento técnico se eligió al gerente general, jefe de ama de llaves, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 40

Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

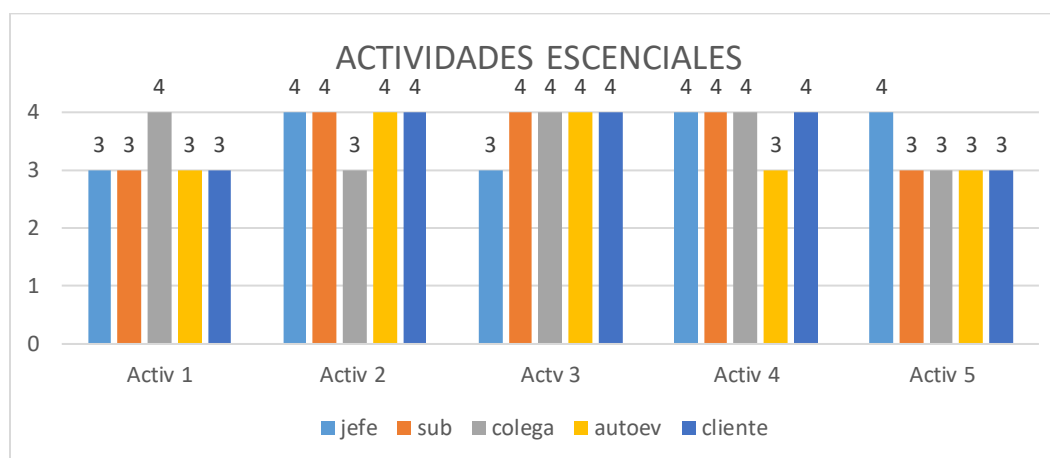
Tabla 41

Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico

ACTIVIDADES ESCENCIALES					
1	Elaborar el Plan Anual de Mantenimiento Preventivo-Correctivo que el personal de las áreas técnicas debe realizar en las máquinas y equipos que generan servicios básicos al hotel.				
2	Organizar y coordinar con su asistente las actividades de trabajo de las áreas técnicas de forma mensual, semanal y diariamente.				
3	Distribuir o asignar trabajos varios para las diferentes áreas, mediante Órdenes de Trabajo, y verificar el cumplimiento en los tiempos previstos y conforme con lo solicitado.				
4	Controlar por medio de recorridos permanentes el normal desarrollo de los trabajos que se realizan en las diversas áreas.				
5	Desarrollar nuevos proyectos para modificar o implementar equipos con el fin de optimizar los servicios básicos del hotel.				
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5
Jefe	3	4	3	4	4
Subordinado	3	4	4	4	3
Colega	4	3	4	4	3
Autoevaluación	3	4	4	3	3
Cliente	3	4	4	4	3
Suma	16	19	19	19	16
Promedio 360°	3,2	3,8	3,8	3,8	3,2

Figura 36

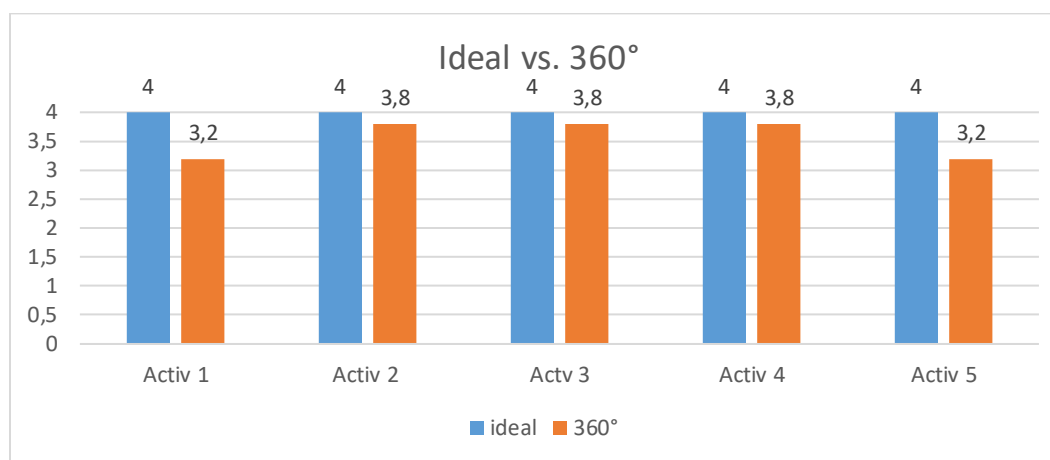
Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico



Como se puede percibir, en la actividad uno el colega puntuó 4/4, lo que según el cuadro de ponderación equivale al nivel “excelente”, mientras que el jefe, subordinado, cliente y la autoevaluación alcanzaron una puntuación de 3/4, por lo cual se ubican en el nivel “muy bueno”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe, subordinado, cliente y la autoevaluación calificaron con 4/4 y están en el nivel “excelente”, mientras que el colega arrojó una puntuación de 3/4 y se sitúa en el nivel “muy bueno”. En la actividad tres el jefe dio una puntuación de 3/4, mientras que el subordinado, colega, cliente y la autoevaluación tuvieron una de 4/4. En cuanto a la actividad cuatro, la autoevaluación dio una puntuación de 3/4, por lo que se ubica en un nivel “muy bueno”, en contraste, el jefe, subordinado, colega y el cliente arrojaron una puntuación de 4/4. Por último, en la actividad cinco, el jefe alcanzó una calificación de 4/4, mientras que el subordinado, colega, cliente y la autoevaluación una puntuación de 3/4, por ende, están en el nivel “muy bueno” del desarrollo de actividades.

Figura 37

Actividades esenciales del jefe de mantenimiento técnico (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede apreciar, en la evaluación de 360 grados las cinco actividades se encuentran en el rango de calificación “muy bueno” de la realización de actividades esenciales. Las actividades uno y cinco tienen una puntuación de 3,2/4, mientras que las actividades dos, tres y cuatro coinciden con la calificación más alta de 3,8/4.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia de la siguiente forma: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

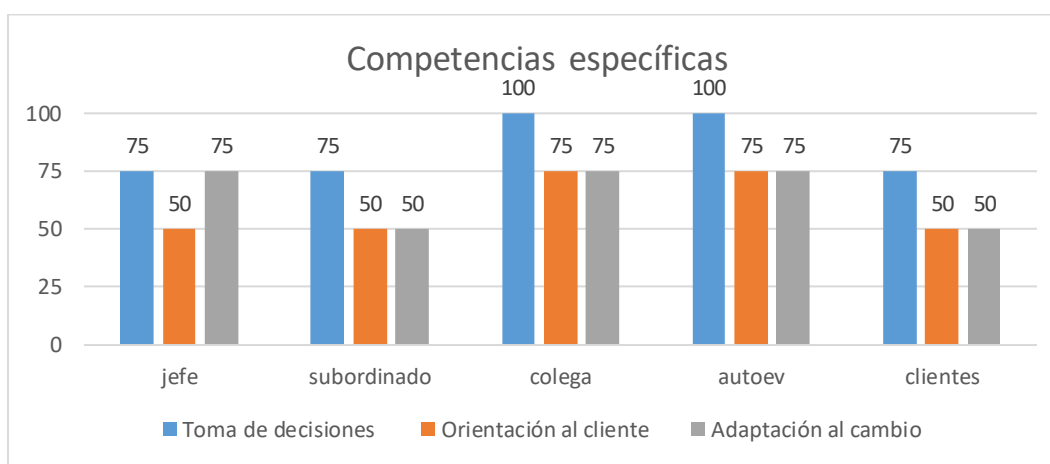
Tabla 42

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 43*Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico*

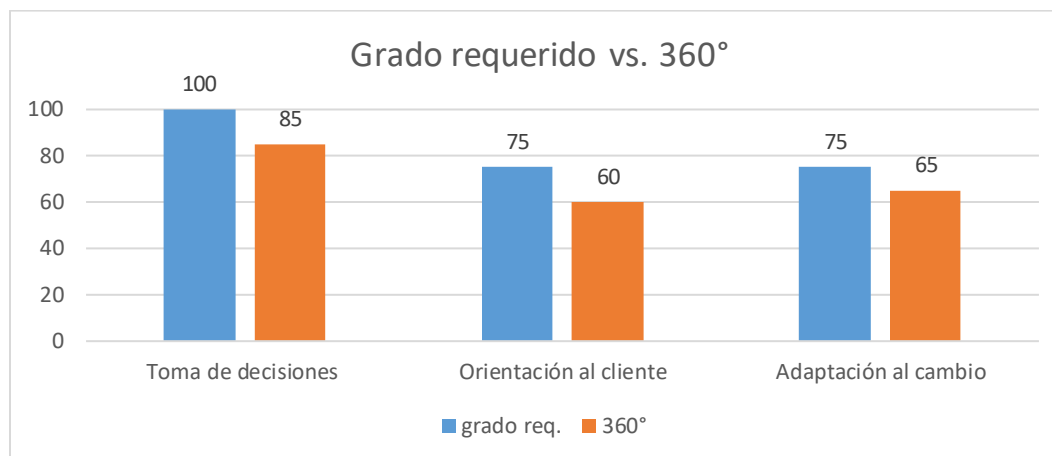
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Toma de decisiones	Orientación al cliente	Adaptación al cambio
Jefe	75	50	75
Subordinado	75	50	50
Colega	100	75	75
Autoevaluación	100	75	75
Clientes	75	50	50
Suma	425	300	325
Promedio 360°	85	60	65

Figura 38*Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico*

Como se puede visualizar, en la competencia de toma de decisiones el colega y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 100/100, es decir, se encuentran en un nivel A, mientras que el jefe, subordinado y el cliente clasificaron con 75/100, por lo que se sitúan en el nivel B. Por otra parte, en la competencia de orientación al cliente el colega y la autoevaluación puntuaron 75/100, por consiguiente, están en el nivel B, a diferencia del jefe, subordinado y el cliente, quienes obtuvieron una puntuación de 50/100 y se ubican en el nivel C. Por último, en la competencia de adaptación al cambio el jefe, colega y la autoevaluación arrojaron una calificación de 75/100, por lo cual se encuentran en el nivel B, por su lado, el subordinado y el cliente alcanzaron una puntuación de 50/100 y están en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 39

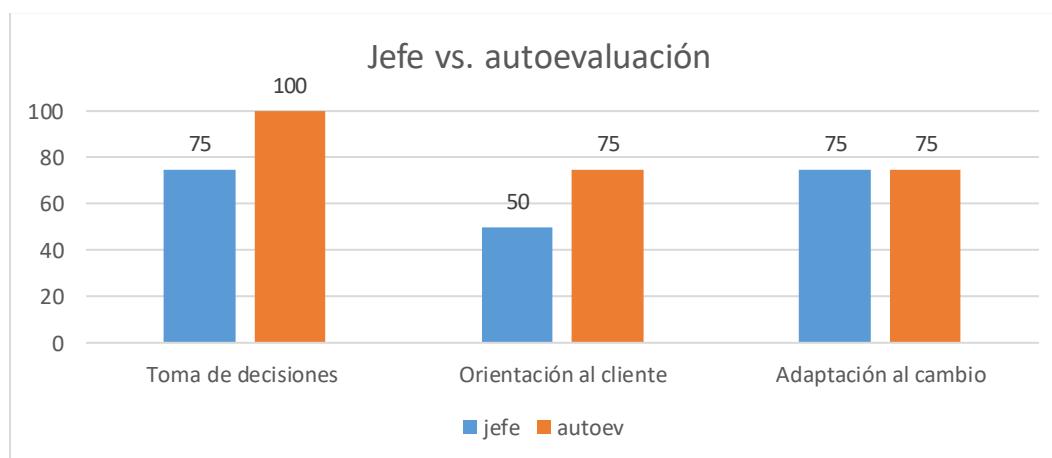
Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, teniendo en cuenta el grado requerido y el resultado general de 360 grados, las competencias toma de decisiones, orientación al cliente y adaptación al cambio cumplen con el grado que se necesita para el cargo. La competencia de toma de decisiones cumple con el grado requerido (A) con una puntuación de 85/100. Por otra parte, las competencias de orientación al cliente y adaptación al cambio obtuvieron una calificación de 60/100 y 65/100 respectivamente, por ende, alcanzan el grado que se requiere para el cargo (B).

Figura 40

Competencias específicas del jefe de mantenimiento técnico (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación en la competencia de toma de decisiones, el jefe arrojó una calificación de 75/100, por lo que se sitúa en el nivel B, a diferencia de la autoevaluación que puntuó 100/100. Por otro lado, en la competencia de orientación al cliente, el jefe alcanzó una calificación de 50/100, es decir, se ubica en el nivel C, mientras que la autoevaluación obtuvo una puntuación de 75/100 y se encuentra en el nivel B. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe y la autoevaluación coincidieron en la calificación con una puntuación de 75/100, que según el cuadro de ponderación se ubica en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. De igual forma, se presentan tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 44

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

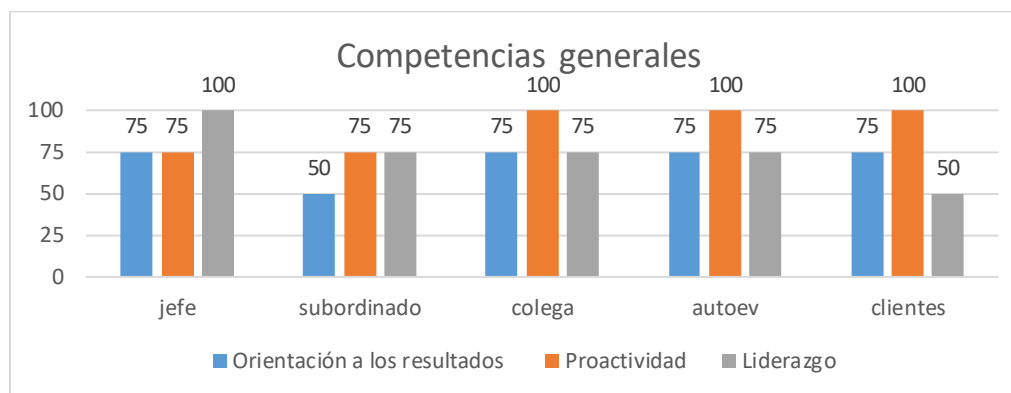
Tabla 45

Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación a los resultados	Proactividad	Liderazgo
Jefe	75	75	100
Subordinado	50	75	75
Colega	75	100	75
Autoevaluación	75	100	75
Clientes	75	100	50
Suma	350	450	375
Promedio 360°	70	90	75

Figura 41

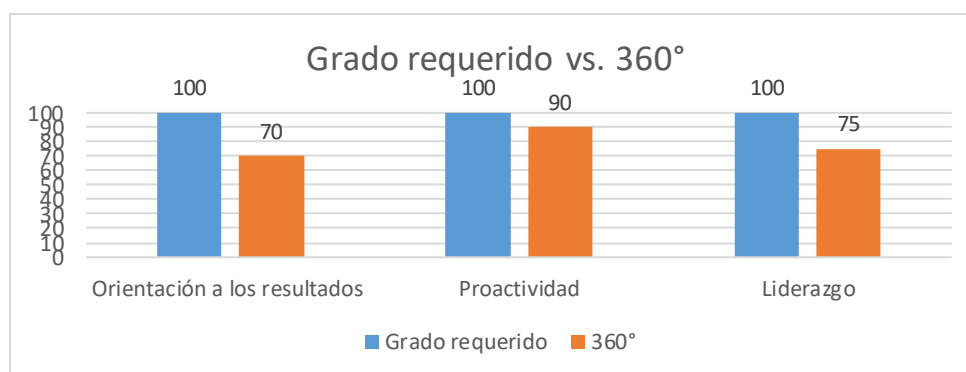
Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico



Como se puede apreciar, en la competencia de orientación a los resultados el jefe, colega, cliente y la autoevaluación puntuaron 75/100, que de acuerdo con el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B, mientras que el subordinado alcanzó una puntuación de 50/100 y se ubica en el nivel C. En la competencia de proactividad, el colega, cliente y la autoevaluación arrojaron la mayor calificación, es decir, 100/100, por lo cual están en el nivel A, a diferencia del jefe y el subordinado, quienes obtuvieron una puntuación de 75/100 y se hallan en el nivel B. Por último, en la competencia de liderazgo, el jefe tuvo una puntuación de 100/100, en contraste con el subordinado, colega y la autoevaluación, que dieron una calificación de 75/100. En cuanto al cliente, este alcanzó una puntuación de 50/100, por ende, se sitúa en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 42

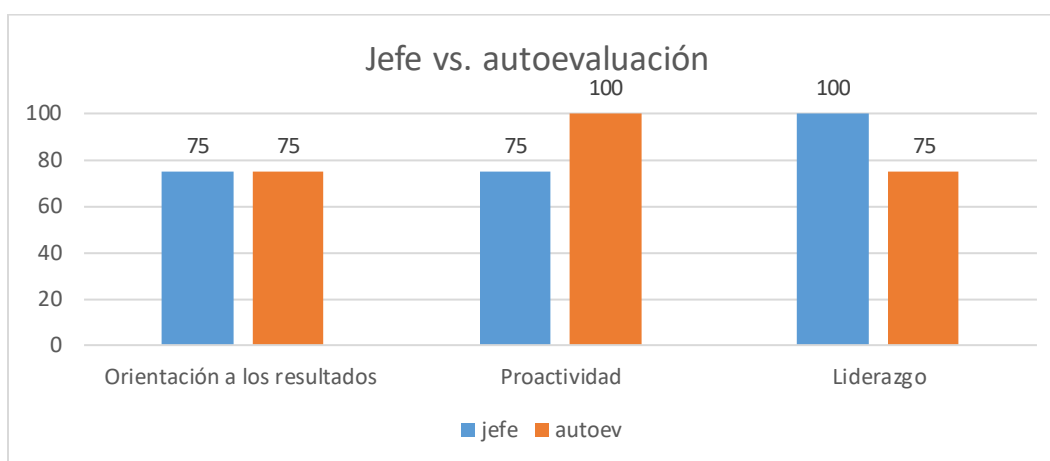
Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede visualizar que la competencia de proactividad se encuentra entre el rango del grado requerido para el cargo (A) con una puntuación de 90/100, a diferencia de las competencias de orientación a los resultados y liderazgo, las cuales están por debajo del rango del grado requerido (A) con una calificación igual de 70/100 y 75/100 respectivamente, por lo que se sitúan en un grado B. Cabe mencionar que para este cargo se requiere un grado A de desarrollo de esta competencia.

Figura 43

Competencias generales del jefe de mantenimiento técnico (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que ambos obtuvieron una calificación de 75/100 en la competencia de orientación a los resultados, por ende, se encuentran en un nivel B, mientras que la competencia de proactividad recibió una puntuación de 100/100 por parte el jefe, no obstante, la autoevaluación arrojó una calificación de 75/100, por lo cual se sitúa en el nivel B. Finalmente, en la competencia de liderazgo el jefe obtuvo una puntuación de 100/100, que en concordancia con el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A, y la autoevaluación alcanzó una puntuación de 75/100, por consiguiente, se ubica en el nivel B del desarrollo de la competencia.

3.2.6 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Ama de Llaves

Para evaluar al jefe de ama de llaves se eligió al gerente general, jefe de mantenimiento técnico, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos de la siguiente forma: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 46

Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

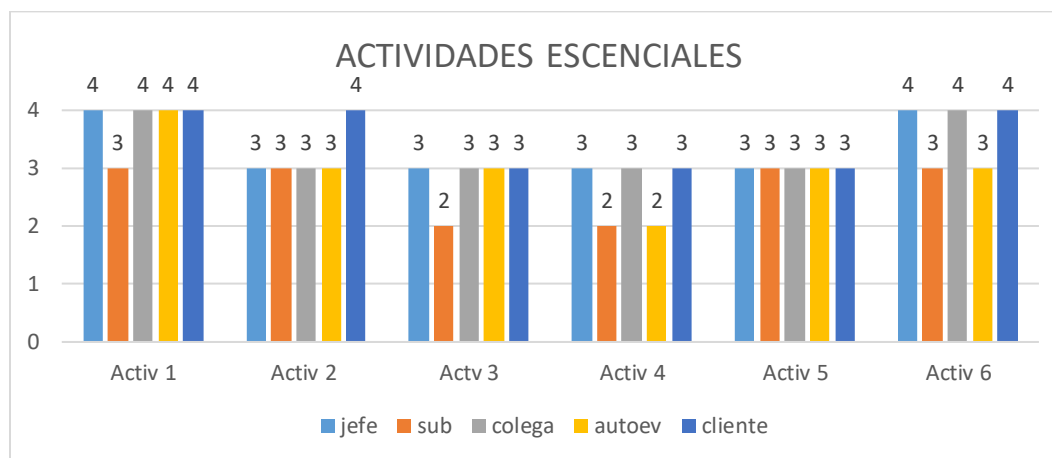
Tabla 47

Actividades esenciales del jefe de ama de llaves

ACTIVIDADES ESCENCIALES						
1	Programar actividades de limpieza y arreglo tanto de habitaciones como de áreas públicas del hotel.					
2	Supervisar el desempeño de labores del personal a su cargo.					
3	Capacitar al personal de su departamento.					
4	Realizar y levantar inventarios en su departamento.					
5	Controlar los suministros, materiales y equipo de trabajo que utilizan en su departamento.					
6	Controlar, custodiar y devolver los objetos perdidos y encontrados, así como controlar el archivo del departamento. (Pérez y Rodríguez, 2016, p. 7)					
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 6
Jefe	4	3	3	3	3	4
Subordinado	3	3	2	2	3	3
Colega	4	3	3	3	3	4
Autoevaluación	4	3	3	2	3	3
Cliente	4	4	3	3	3	4
Suma	19	16	14	13	15	18
Promedio 360°	3,8	3,2	2,8	2,6	3	3,6

Figura 44

Actividades esenciales del jefe de ama de llaves

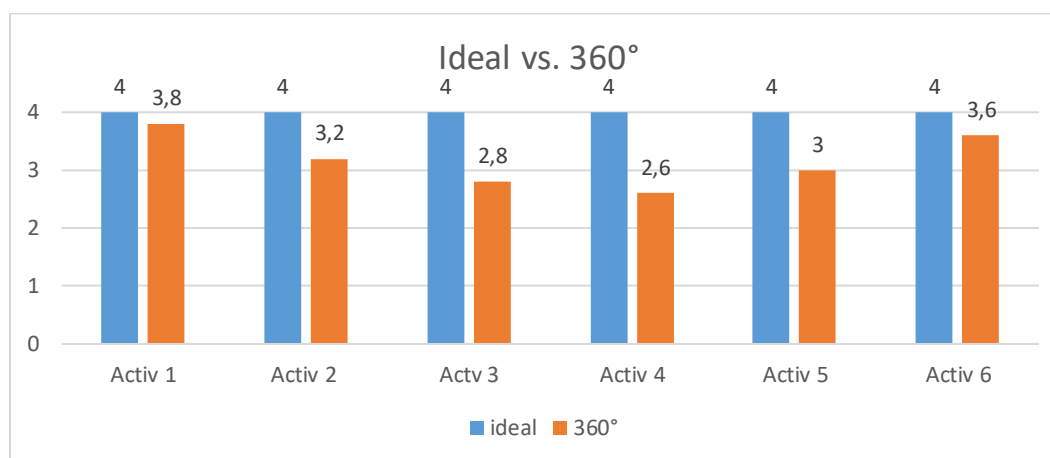


Como se puede apreciar, en la actividad uno el subordinado alcanzó una puntuación de 3/4, que según el cuadro de ponderación se ubica en el nivel “muy bueno”, mientras que el jefe, colega, cliente y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 4/4 y se sitúan en el nivel “excelente”. Por otro lado, en la actividad dos el cliente puntuó 4/4, por ende, se encuentra en el nivel “excelente”, en contraste, el jefe, subordinado, colega y la autoevaluación alcanzaron una puntuación de 3/4 y están en el nivel “muy bueno”. Así las cosas, en la actividad tres el subordinado puntuó 2/4, lo que equivale a un nivel “malo”, mientras que el jefe, colega, cliente y la autoevaluación dieron una puntuación de 3/4, que corresponde a la valoración “muy bueno”.

Con respecto a la actividad cuatro, el jefe, colega y el cliente calificaron con 3/4, lo que lo sitúa en el nivel “muy bueno”, a diferencia del subordinado y la autoevaluación que dieron una puntuación de 2/4, por lo cual se ubican en el nivel “malo”. En cuanto a la actividad cinco, todos los evaluadores coincidieron en la calificación de 3/4, la cual se encuentra en el nivel “muy bueno”. Por último, en la actividad seis, el jefe, colega y el cliente alcanzaron una puntuación de 4/4, que es la puntuación más alta; mientras que el subordinado y el cliente tuvieron una calificación de 3/4, que se ubica en el nivel “muy bueno” del desarrollo de actividades esenciales.

Figura 45

Actividades esenciales del jefe de ama de llaves (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede observar, en la evaluación de 360 grados la actividad uno, dos, cinco y seis se encuentran en el rango de calificación “muy bueno”. La actividad uno con una puntuación de 3,8/4, la actividad dos con 3,2/4, la actividad cinco con 3/4 y la actividad seis con una calificación de 3,6/4. Por otra parte, las actividades tres y cuatro son las que están en el rango “malo” con una puntuación de 2,8/4 y 2,6/4 respectivamente.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se calificaron sobre los siguientes cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Igualmente se presentan tres gráficos a petición de recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

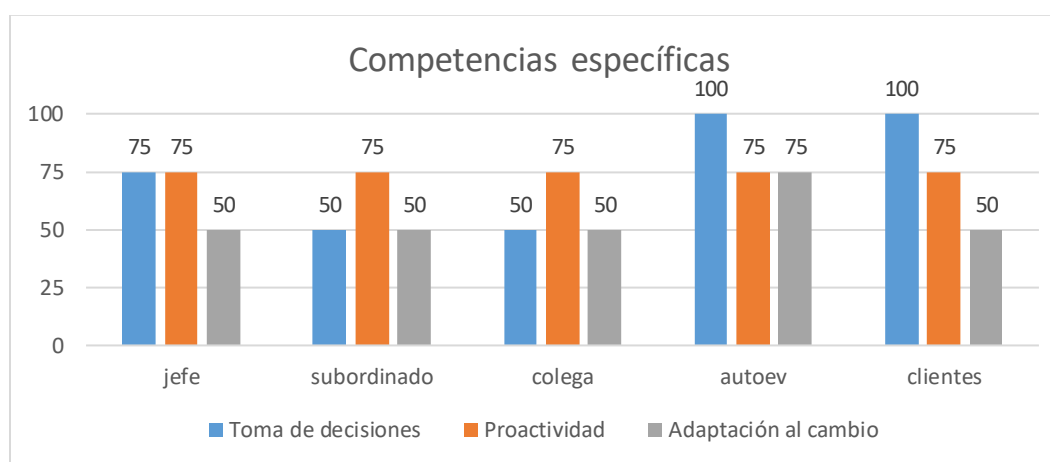
Tabla 48

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 49*Competencias específicas del jefe de ama de llaves*

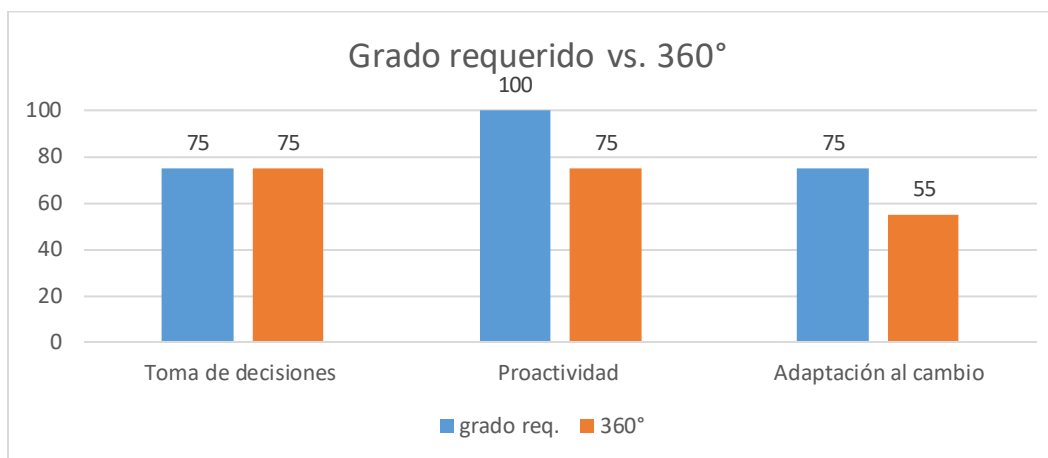
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Toma de decisiones	Proactividad	Adaptación al cambio
Jefe	75	75	50
Subordinado	50	75	50
Colega	50	75	50
Autoevaluación	100	75	75
Clientes	100	75	50
Suma	375	375	275
Promedio 360°	75	75	55

Figura 46*Competencias específicas del jefe de ama de llaves*

Como se puede apreciar, en la competencia de toma de decisiones el cliente y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 100/100, mientras que el jefe alcanzó una calificación de 75/100 y se encuentra en un nivel B; por otra parte, el subordinado y el colega calificaron con 50/100, por lo cual se sitúan en el nivel C. Por otro lado, en la competencia de proactividad todos los evaluadores coincidieron en la calificación de 75/100, por ende, se ubican en el nivel B. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio la autoevaluación arrojó una puntuación de 75/100, mientras que el jefe, subordinado, colega y el cliente coincidieron en la calificación de 50/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 47

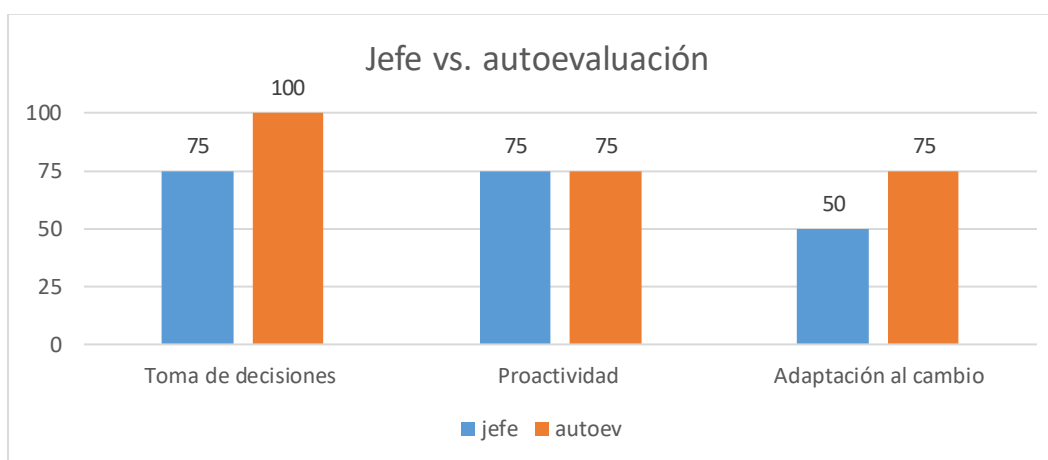
Competencias específicas del jefe de ama de llaves (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, teniendo en consideración el grado requerido y el resultado general de 360 grados, las competencias toma de decisiones y adaptación al cambio cumplen con el grado que se necesita para el cargo (B), con una puntuación de 75/100 y 55/100 respectivamente. Por otra parte, la competencia de proactividad se encuentra en el rango B con una calificación de 75/100. Para este cargo se requiere el grado A.

Figura 48

Competencias específicas del jefe de ama de llaves (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación, en la competencia de toma de decisiones el jefe alcanzó una puntuación de 75/100, por lo cual se sitúa en el nivel B, mientras que la autoevaluación arrojó una calificación de 100/100. Por otro lado, en la competencia de proactividad el jefe y la autoevaluación coincidieron en la calificación de 75/100, por lo tanto, se

ubican en el nivel B. Por último, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe obtuvo una calificación de 50/100, que según el cuadro de ponderación da un nivel C, a diferencia de la autoevaluación, la cual puntuó 75/100 y está en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se precisaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 50

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

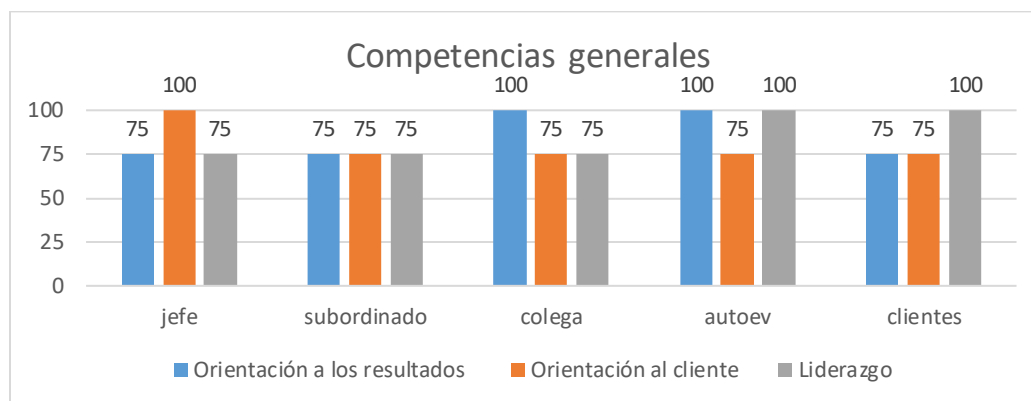
Tabla 51

Competencias generales del jefe de ama de llaves.

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación a los resultados	Orientación al cliente	Liderazgo
Jefe	75	100	75
Subordinado	75	75	75
Colega	100	75	75
Autoevaluación	100	75	100
Clientes	75	75	100
Suma	425	400	425
Promedio 360°	85	80	85

Figura 49

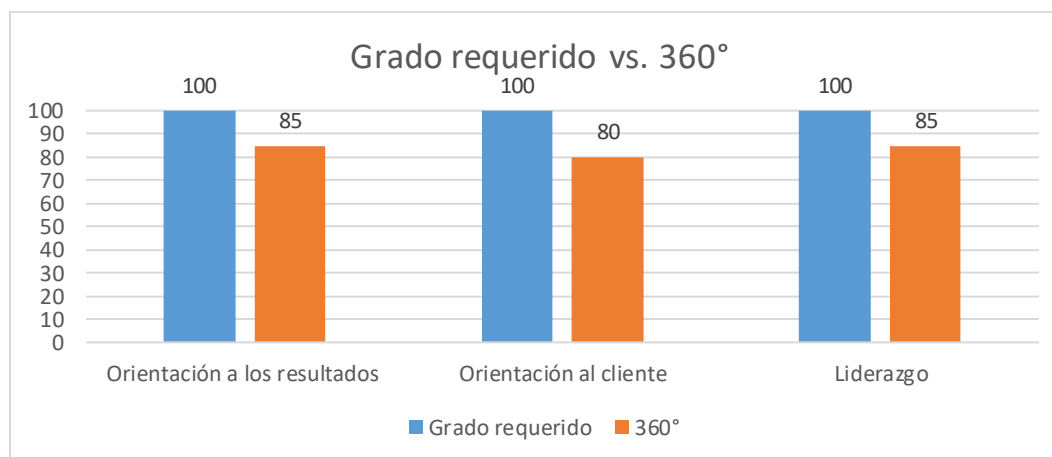
Competencias generales del jefe de ama de llaves



Tal como se puede observar, en la competencia de orientación a los resultados el colega y la autoevaluación calificaron con 100/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A; mientras que el jefe, subordinado y el cliente alcanzaron una puntuación de 75/100, por lo cual se ubican en el nivel B. En la competencia de orientación al cliente, el jefe alcanzó la mayor calificación, es decir, 100/100, por lo cual se sitúa en el nivel A, a diferencia del subordinado, colega, cliente y la autoevaluación, que dieron una puntuación de 75/100 y están en un nivel B. Finalmente, en la competencia de liderazgo la autoevaluación y el cliente obtuvieron una puntuación de 100/100, por ende, se encuentra en un nivel A, mientras que el jefe, subordinado y el colega arrojaron una calificación de 75/100 y se hallan en el nivel B del desarrollo de la competencia.

Figura 50

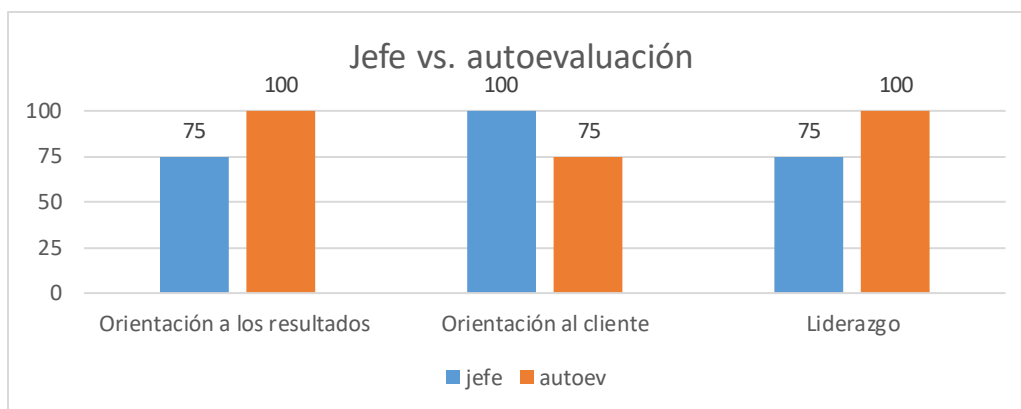
Competencias generales del jefe de ama de llaves (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede apreciar que las competencias de orientación a los resultados, orientación al cliente y liderazgo se encuentran entre el rango del grado que se requiere para el cargo (A), con una puntuación de 85/100, 80/100 y 85/100 respectivamente.

Figura 51

Competencias generales del jefe de ama de llaves (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación del jefe y la autoevaluación se puede observar que en la competencia de orientación a los resultados el jefe alcanzó una calificación de 75/100, por lo cual se ubica en un nivel B, mientras que la autoevaluación arrojó una puntuación de 100/100. En la competencia de orientación al cliente el jefe obtuvo la mayor calificación 100/100, en contraste con la autoevaluación, que presentó una puntuación de 75/100, por lo cual se sitúa en un nivel B. Finalmente, en la competencia de liderazgo el jefe arrojó una puntuación de 75/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel B, y la autoevaluación una puntuación de 100/100, por ende, se encuentra en el nivel A del desarrollo de la competencia.

3.2.7 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Recepción

Para evaluar al jefe de recepción se eligió al gerente general, jefe de ventas, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre los siguiente cuatro puntos: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 52*Cuadro de ponderación de actividades esenciales*

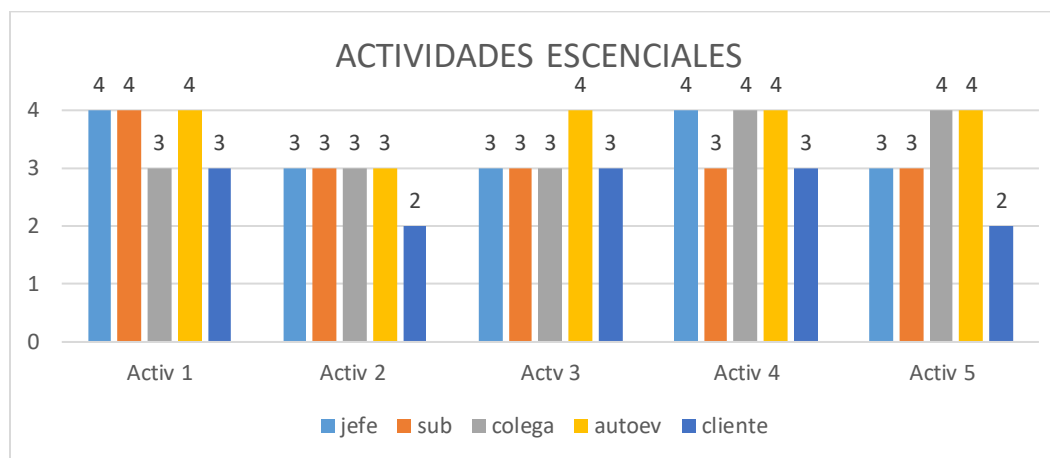
4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

Tabla 53*Actividades esenciales del jefe de recepción*

ACTIVIDADES ESENCIALES						
1	Dar solución a requerimientos e inconvenientes que se puedan presentar en el turno.					
2	Realizar inventarios de materiales de operación y equipos que utiliza Recepción y Botones.					
3	Implementar resoluciones y mejoras establecidas por el director de habitaciones y la Gerencia General.					
4	Controlar el cumplimiento de su personal en cuanto a puntualidad, autorización de ausencias y presencia en el puesto de trabajo.					
5	Elaborar reporte de satisfacción clientes (comentarios escritos en recepción, restaurante y páginas webs).					
		Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5
Jefe		4	3	3	4	3
Subordinado		4	3	3	3	3
Colega		3	3	3	4	4
Autoevaluación		4	3	4	4	4
Cliente		3	2	3	3	2
Suma		18	14	16	18	16
Promedio 360°		3,6	2,8	3,2	3,6	3,2

Figura 52

Actividades esenciales del jefe de recepción

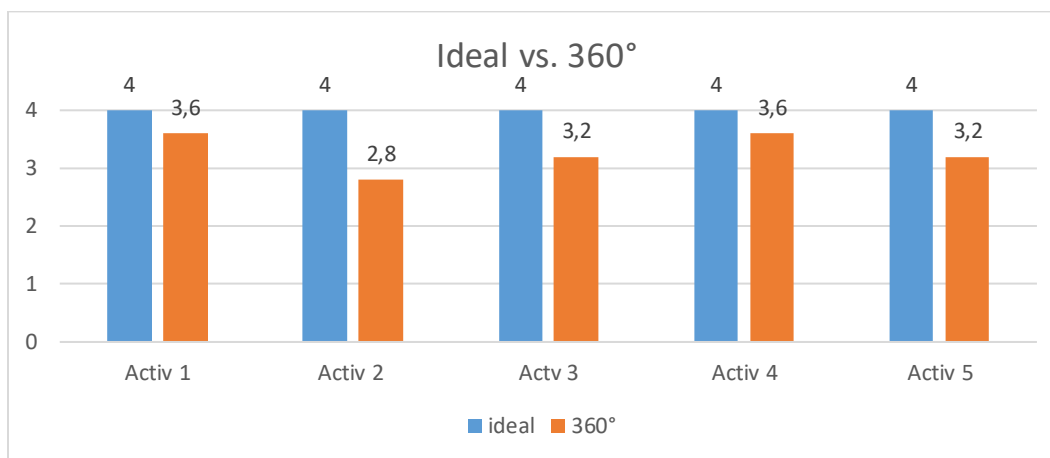


Tal como se puede observar, en la actividad uno el jefe, subordinado y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 4/4, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “excelente”; mientras que el colega y el cliente alcanzaron una puntuación de 3/4 y se ubican en el nivel “muy bueno”. Por otro lado, en la actividad dos el jefe, subordinado, colega y la autoevaluación coincidieron en la calificación de 3/4, por lo cual se ubican en el nivel “muy bueno”, a diferencia del cliente, quien obtuvo una puntuación de 2/4 y se sitúa en el nivel “malo”.

En la actividad tres el jefe, subordinado, colega y el cliente tuvieron una puntuación de 3/4, por lo que se encuentran en el nivel “muy bueno”; mientras que la autoevaluación presentó una puntuación de 4/4. En cuanto a la actividad cuatro, el jefe, colega y la autoevaluación calificaron con 4/4, es decir, un nivel “excelente”, en contraste con el subordinado y el cliente, quienes puntuaron 3/4. Por último, en la actividad cinco el colega y la autoevaluación alcanzaron una calificación de 4/4; mientras que el jefe y el subordinado presentaron una puntuación de 3/4, además, el cliente alcanzó una calificación de 2/4 y se sitúa en el nivel “malo” del desarrollo de actividades.

Figura 53

Actividades esenciales del jefe de recepción (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede apreciar, en la evaluación de 360 grados cuatro actividades se encuentran en el rango de calificación “muy bueno” de la realización de actividades esenciales. Las actividades uno y cuatro con un resultado de 3,6/4, y las actividades tres y cinco con un puntaje de 3,2/4. Por otro lado, la actividad dos se ubica en un nivel “malo”, con una puntuación de 2,8/4 con respecto a la realización de actividades esenciales.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se evaluaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Adicionalmente, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 54

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

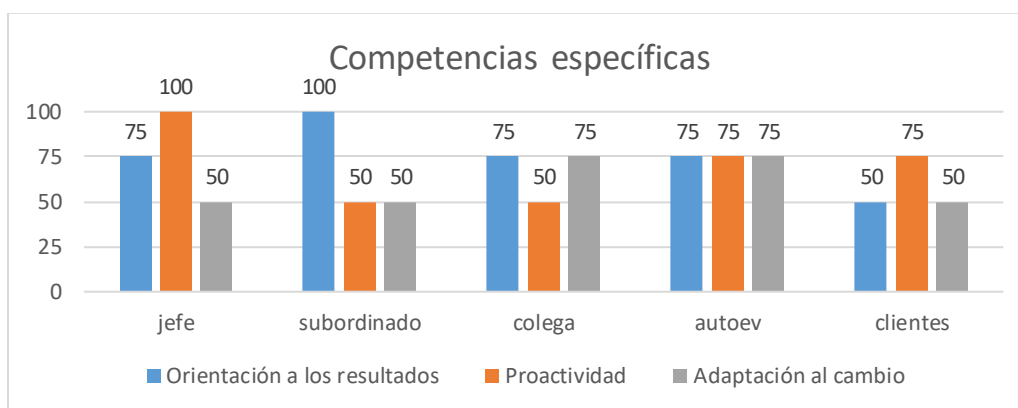
Tabla 55

Competencias específicas del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Orientación a los resultados	Proactividad	Adaptación al cambio
Jefe	75	100	50
Subordinado	100	50	50
Colega	75	50	75
Autoevaluación	75	75	75
Clientes	50	75	50
Suma	375	350	300
Promedio 360°	75	70	60

Figura 54

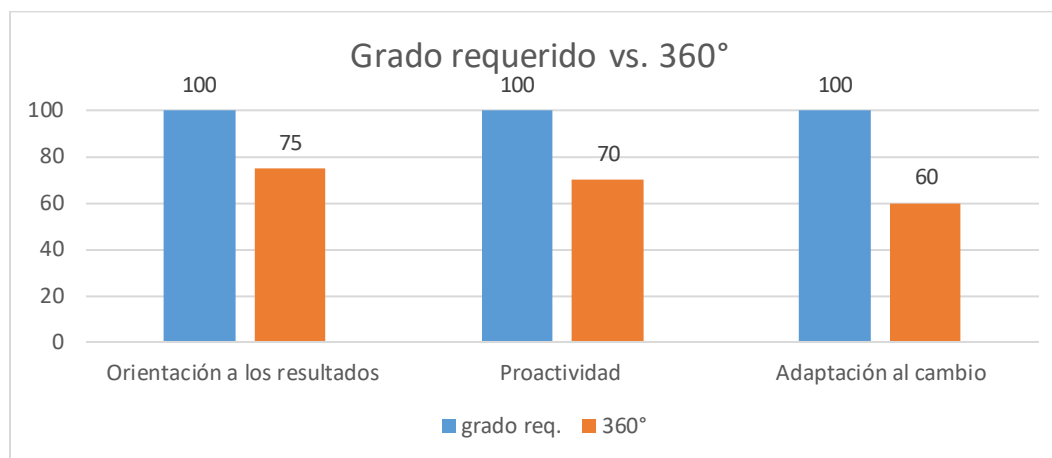
Competencias específicas del jefe de recepción



Así como se puede ver, en la competencia de orientación a los resultados el subordinado alcanzó una puntuación de 100/100, por ende, se encuentra en el nivel A; mientras que el jefe, colega y la autoevaluación calificaron con 75/100, por lo cual se sitúan en el nivel B, además, el cliente arrojó una puntuación de 50/100 y se ubica en el nivel C. Por otro lado, en la competencia de proactividad el jefe obtuvo una calificación de 100/100, por lo cual está en el nivel A, a diferencia de la autoevaluación y el cliente, que arrojaron una puntuación de 75/100, por lo cual se encuentran en el nivel B, sumado a ello, el subordinado y el colega tuvieron una puntuación de 50/100 y se ubican en un nivel C. Por último, en la competencia de adaptación al cambio el colega y la autoevaluación puntuaron 75/100, es decir, un nivel B; mientras que el jefe, subordinado y el cliente dieron una puntuación de 50/100 y se encuentran en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 55

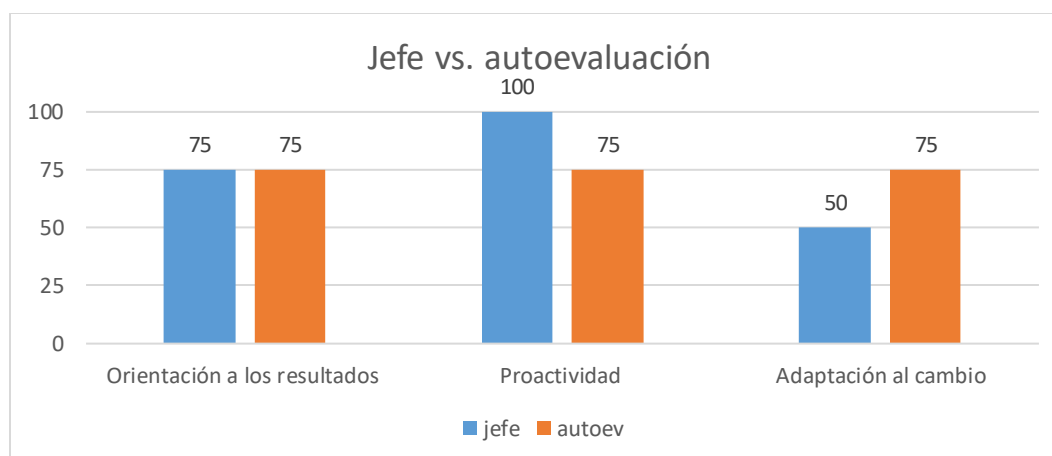
Competencias específicas del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, teniendo en cuenta el resultado general de 360 grados y el grado requerido, se puede decir que las competencias orientación a los resultados, proactividad y adaptación al cambio tienen una puntuación que no cumple con el rango del grado requerido del cargo (A), la competencia de adaptación al cambio es la que obtuvo menor puntuación con 60/100, y las competencias de orientación a los resultados y proactividad alcanzaron una calificación de 75/100 y 70/100 respectivamente.

Figura 56

Competencias específicas del jefe de recepción (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación, en la competencia de orientación a los resultados, ambos coincidieron en la calificación con 75/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel B. Por otro lado, en la competencia de proactividad, el

jefe obtuvo una calificación de 100/100, por lo cual se ubica en el nivel A; mientras que la autoevaluación alcanzó una puntuación de 75/100. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio, el jefe arrojó una calificación de 50/100, es decir, se encuentra en el nivel C, a diferencia de la autoevaluación, que tuvo como puntuación 75/100, lo que la ubica en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 56

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

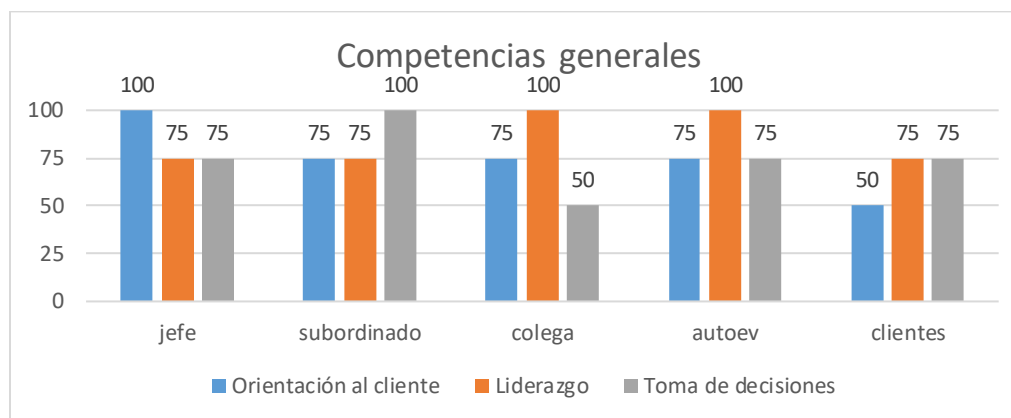
Tabla 57

Competencias generales del jefe de recepción

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación al cliente	Liderazgo	Toma de decisiones
Jefe	100	75	75
Subordinado	75	75	100
Colega	75	100	50
Autoevaluación	75	100	75
Clientes	50	75	75
Suma	375	425	375
Promedio 360°	75	85	75

Figura 57

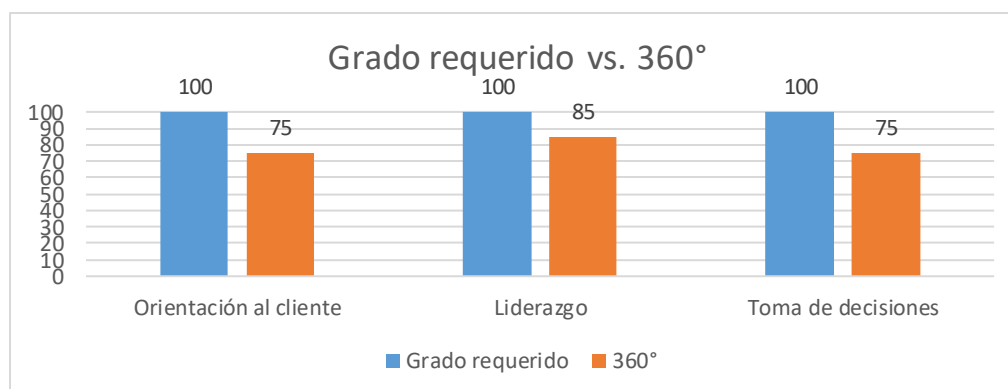
Competencias generales del jefe de recepción



Como se puede notar, en la competencia de orientación al cliente el jefe calificó con 100/100, que de acuerdo con el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A; mientras que el subordinado y el colega alcanzaron una puntuación de 75/100 y se ubican en el nivel B; además, el cliente dio una puntuación de 50/100, por ende, se ubica en el nivel C. En la competencia de liderazgo el colega y la autoevaluación obtuvieron la mayor calificación, es decir, 100/100, a diferencia del jefe, subordinado y el cliente quienes alcanzaron una puntuación de 75/100, por lo cual se sitúan en el nivel B. Por último, en la competencia de toma de decisiones el subordinado tuvo una calificación de 100/100; mientras que el jefe, autoevaluación y el cliente arrojaron una puntuación de 75/100, por lo cual se encuentran en el nivel B del desarrollo de la competencia. Por otro lado, el colega alcanzó una puntuación de 50/100 y se ubica en un nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 58

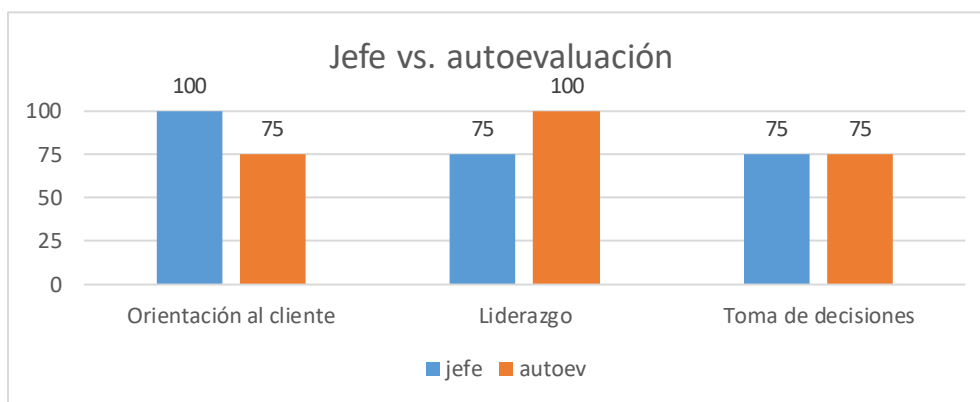
Competencias generales del jefe de recepción (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede evidenciar que la competencia de liderazgo se encuentra en el rango del grado requerido (A) con una puntuación de 85/100, sin embargo, las competencias de orientación al cliente y toma de decisiones tienen una puntuación similar de 75/100, lo que corresponde a un grado B. Para este cargo es requisito un grado A de desarrollo de esta competencia.

Figura 59

Competencias generales del jefe de recepción (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede observar que el jefe alcanzó una calificación de 100/100 en la competencia de orientación al cliente, mientras que la autoevaluación obtuvo una puntuación de 75/100, por lo que se encuentra en un nivel B. En la competencia de liderazgo el jefe obtuvo una puntuación de 75/100, es decir, se ubica en un nivel B, no obstante, la autoevaluación arrojó una calificación de 100/100. Por último, en la competencia de toma de decisiones el jefe y la autoevaluación coincidieron con una puntuación de 75/100, que en concordancia con el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel B del desarrollo de la competencia.

3.2.8 Resultados de la Evaluación al Cargo Jefe de Cocina

Para evaluar al jefe de cocina se escogió al gerente general, jefe de alimentos y bebidas, cliente interno y subordinado.

- Actividades esenciales

Las actividades esenciales se calificaron sobre cuatro puntos: 4 el nivel “excelente”, 3 el nivel “muy bueno”, 2 el nivel “malo” y 1 el nivel “muy malo”. También se presentaron dos gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las actividades esenciales y otro de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados.

Tabla 58

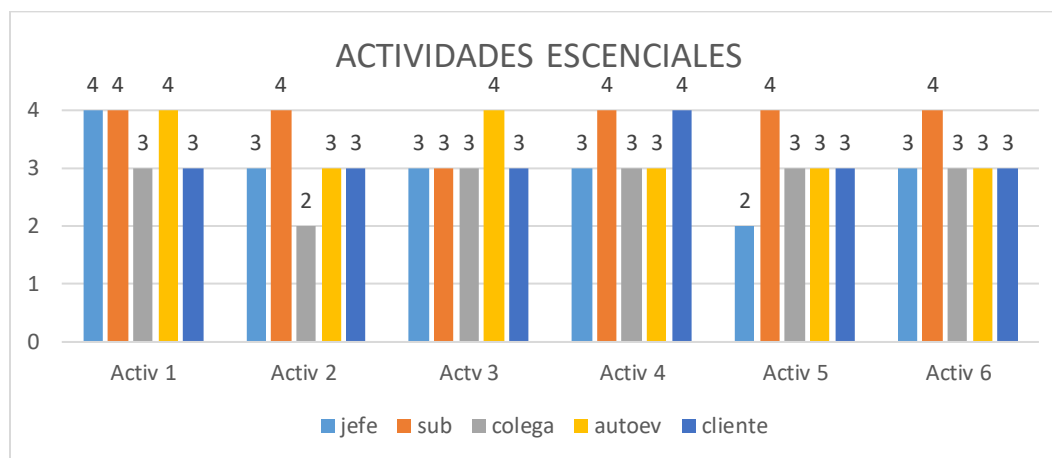
Cuadro de ponderación de actividades esenciales

4	Excelente	
3	Muy bueno	
2	Malo	
1	Muy malo	

Tabla 59

Actividades esenciales del jefe de cocina

ACTIVIDADES ESCENCIALES						
1	Revisar las diferentes ofertas de menú y anticipar los ajustes de menú según disponibilidad de productos, oportunidad de negocio o amenazas del mercado.					
2	Asegurar que los programas de producción, fichas técnicas y fotografías de preparaciones de menús se actualicen y comuniquen en área.					
3	Monitorear el desempeño del personal y asegurar que todos los procedimientos se completen con los estándares del departamento para rectificar las deficiencias con el personal respectivo.					
4	Observar las reacciones de los huéspedes y consultar con el personal del servicio para garantizar la continua satisfacción de los huéspedes.					
5	Desarrollar nuevos platos de menú y ofertas inéditas con lógica de sabor y ejecución.					
6	Controlar programa de inocuidad alimentaria corporativo: RRHH, MSDS Químicos, Refrigeración, Limpieza de Áreas, Mantenimiento, Laboratorio, Agua, Control de Plagas y Trampa de Grasa.					
	Act. 1	Act. 2	Act. 3	Act. 4	Act. 5	Act. 6
Jefe	4	3	3	3	2	3
Subordinado	4	4	3	4	4	4
Colega	3	2	3	3	3	3
Autoevaluación	4	3	4	3	3	3
Cliente	3	3	3	4	3	3
Suma	18	15	16	17	15	16
Promedio 360°	3,6	3	3,2	3,4	3	3,2

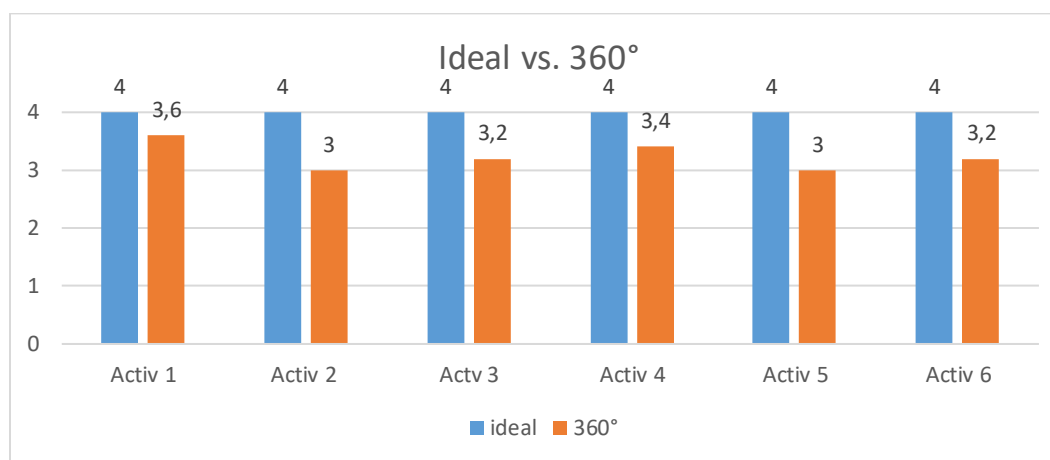
Figura 60*Actividades esenciales del jefe de cocina*

Como se puede apreciar, en la actividad uno el jefe, subordinado y la autoevaluación arrojaron una puntuación de 4/4, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel “excelente”; mientras que el colega y el cliente obtuvieron una puntuación de 3/4 y se sitúan en el nivel “muy bueno”. Por otro lado, en la actividad dos el subordinado tuvo una puntuación de 4/4, a diferencia del jefe, cliente y la autoevaluación, que alcanzaron una puntuación de 3/4, por ende, se ubican en el nivel “muy bueno”, y con respecto al colega, este dio una puntuación de 2/4 y está en el nivel “malo”. En la actividad tres la autoevaluación alcanzó una puntuación de 4/4, es decir, el nivel “excelente”, en contraste con el jefe, subordinado, colega y el cliente, quienes puntuaron 3/4, por lo cual se ubican en el nivel “muy bueno”.

En cuanto a la actividad cuatro, el subordinado y el cliente calificaron con 4/4, por consiguiente, están en el nivel “excelente”; mientras que el jefe, colega y la autoevaluación tuvieron una puntuación de 3/4 y se encuentran en el nivel “muy bueno”. Por otra parte, en la actividad cinco el subordinado puntuó 4/4, a diferencia del subordinado, colega y la autoevaluación que alcanzaron una puntuación de 3/4, por lo que se encuentra en el nivel “muy bueno”, y con respecto al jefe, este obtuvo una puntuación de 2/4, que de acuerdo con el cuadro de ponderación se ubica en el nivel “malo”. Finalmente, en la actividad seis el subordinado tuvo una puntuación de 4/4, lo que corresponde a la puntuación más alta; mientras que el jefe, colega, cliente y la autoevaluación alcanzaron una calificación de 3/4, que se ubica en el nivel “muy bueno” del desarrollo de actividades esenciales.

Figura 61

Actividades esenciales del jefe de cocina (ideal vs. evaluación 360°)



Como se puede apreciar, en la evaluación de 360 grados todas las actividades están en el nivel “muy bueno” del desarrollo de actividades, en ese sentido, la actividad uno obtuvo la mejor calificación con 3,6/4, luego la actividad dos con 3,4/4, las actividades tres y seis con la misma calificación de 3,2/4 y, por último, las actividades dos y cinco con una puntuación similar de 3/4.

- Competencias específicas

Las competencias específicas se evaluaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: donde A (76-100) es el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias específicas, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

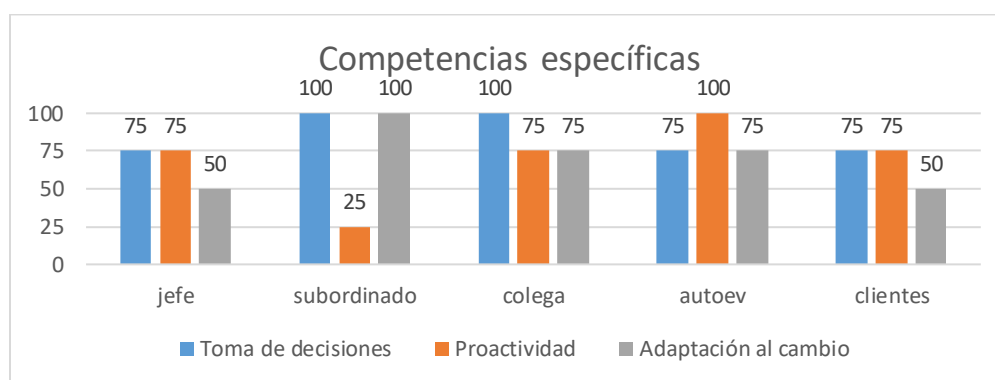
Tabla 60

Cuadro de ponderación de competencias específicas

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

Tabla 61*Competencias específicas del jefe de cocina*

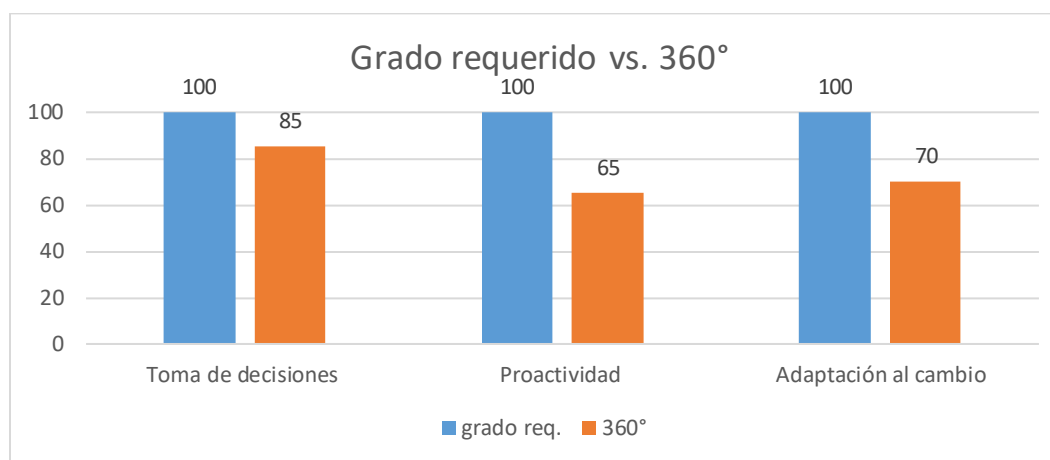
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	Toma de decisiones	Proactividad	Adaptación al cambio
Jefe	75	75	50
Subordinado	100	25	100
Colega	100	75	75
Autoevaluación	75	100	75
Clientes	75	75	50
Suma	425	325	350
Promedio 360°	85	65	70

Figura 62*Competencias específicas del jefe de cocina*

Tal como se puede evidencia en la figura, en la competencia de toma de decisiones el subordinado y el colega obtuvieron una puntuación de 100/100, es decir, se ubican en un nivel A; mientras que el jefe, cliente y la autoevaluación calificaron con 75/100, por lo cual se sitúan en el nivel B. Por otro lado, en la competencia de proactividad, la autoevaluación arrojó una calificación de 100/100, en contraste con el jefe, colega y el cliente, quienes alcanzaron una puntuación de 75/100, por ende, se ubican en el nivel B, y con respecto al subordinado, este arrojó una puntuación de 25/100 y se encuentra en el nivel más bajo. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio el subordinado calificó con 100/100; mientras que el colega y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 75/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en un nivel B, y con relación al jefe y el cliente, estos obtuvieron una calificación de 50/100, por consiguiente, están en el nivel C del desarrollo de la competencia.

Figura 63

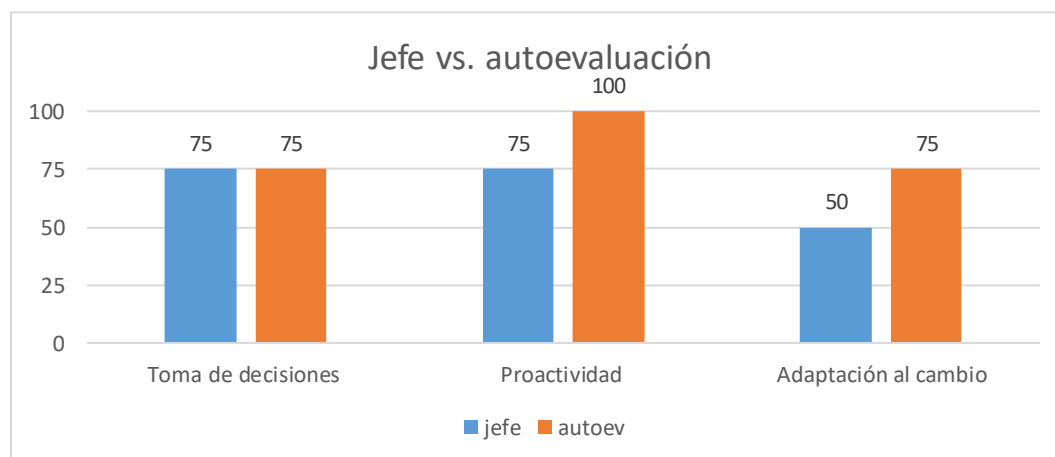
Competencias específicas del jefe de cocina (grado requerido vs. evaluación 360°)



En las competencias específicas, tomando en cuenta el grado requerido y el resultado general de 360 grados, la competencia de toma de decisiones es la única que cumple con el grado requerido para el cargo, con una puntuación de 85/100; a diferencia de las competencias de proactividad y adaptación al cambio, que tuvieron una puntuación que se encuentran en el rango B del desarrollo de la competencia, con un total de 65/100 y 70/100 respectivamente. Para este cargo se requiere tener un grado A del desarrollo de la competencia.

Figura 64

Competencias específicas del jefe de cocina (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de la evaluación del jefe y la autoevaluación, en la competencia de toma de decisiones, ambos coincidieron con una calificación de 75/100, por lo cual que se sitúan en el nivel B. Por otro lado, en la competencia de proactividad el jefe alcanzó una calificación de 75/100,

por ende, se ubica en el nivel C; mientras que la autoevaluación dio una puntuación de 100/100 y se encuentra en el nivel A. Finalmente, en la competencia de adaptación al cambio el jefe obtuvo una calificación de 50/100, es decir, está en un nivel C, a diferencia de la autoevaluación que dio como puntuación 75/100 y se ubica en el nivel B del desarrollo de la competencia.

- Competencias generales

Las competencias generales se calificaron sobre cuatro niveles de desarrollo de la competencia: A (76-100) el nivel muy alto de la competencia, B (51-75) el nivel por sobre el estándar, C (26-50) el nivel bueno y D (0-25) el mínimo nivel de desarrollo de la competencia. Así mismo, se presentaron tres gráficos que solicitó recursos humanos, entre ellos, un gráfico de los resultados generales de las competencias, uno de comparación de resultados del nivel ideal con la evaluación 360 grados y otro de comparación de resultados del jefe con la autoevaluación.

Tabla 62

Cuadro de ponderación de competencias generales

100	A	76-100	
75	B	51-75	
50	C	26-50	
25	D	0-25	

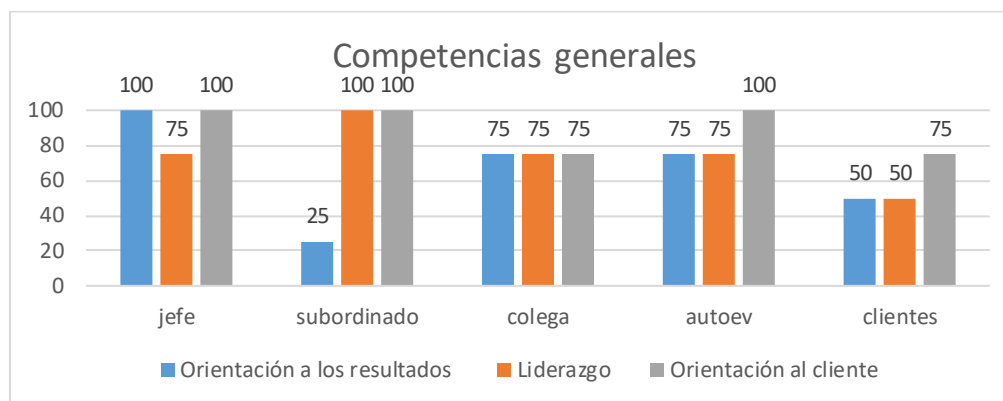
Tabla 63

Competencias generales del jefe de cocina

COMPETENCIAS GENERALES			
	Orientación a los resultados	Liderazgo	Orientación al cliente
Jefe	100	75	100
Subordinado	25	100	100
Colega	75	75	75
Autoevaluación	75	75	100
Clientes	50	50	75
Suma	325	375	450
Promedio 360°	65	75	90

Figura 65

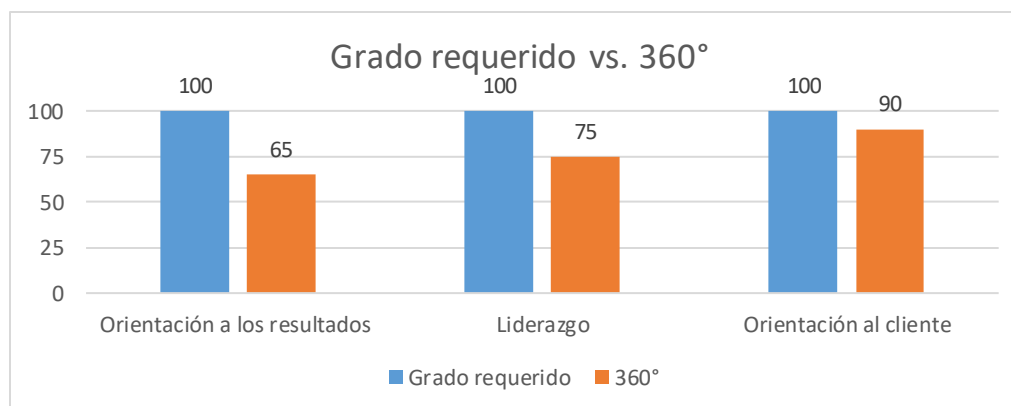
Competencias generales del jefe de cocina



Como se puede apreciar en la figura anterior, en la competencia de orientación a los resultados, el jefe calificó con 100/100; mientras que el colega y la autoevaluación obtuvieron una puntuación de 75/100, por lo cual se ubican en el nivel B, por otra parte, el cliente alcanzó una calificación de 50/100 y el subordinado una puntuación de 25/100, por ende, se ubica un nivel “muy malo”. En la competencia de liderazgo el subordinado arrojó la mayor calificación, es decir, 100/100, por lo cual se sitúa en el nivel A, a diferencia del jefe, colega y la autoevaluación que tuvieron una puntuación de 75/100; por otra parte, el cliente dio una puntuación de 50/100, por ende, está en un nivel C. Por último, en la competencia de orientación al cliente el jefe, subordinado y la autoevaluación tuvieron la puntuación de 100/100, por lo que se encuentran en un nivel A, en contraste con el colega y el cliente, quienes alcanzaron una calificación de 75/100 y se sitúan en el nivel B del desarrollo de la competencia.

Figura 66

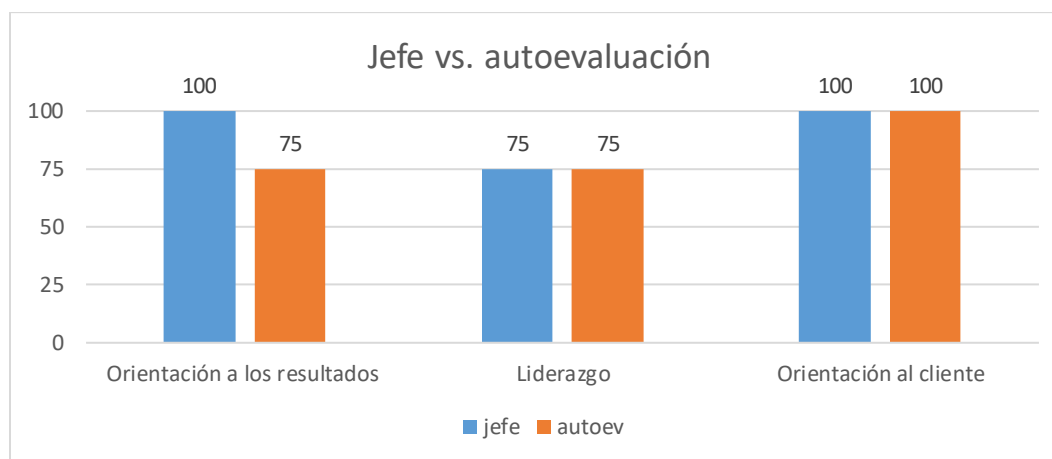
Competencias generales del jefe de cocina (grado requerido vs. evaluación 360°)



En esta figura se puede observar que la competencia de orientación al cliente se encuentra entre el rango del grado requerido para el cargo (A), con una puntuación de 90/100; mientras que las competencias de orientación a los resultados y liderazgo están por debajo del rango del grado (A), con una calificación de 65/100 y 75/100 respectivamente, lo que los sitúa en un grado B.

Figura 67

Competencias generales del jefe de cocina (jefe vs. autoevaluación)



En la comparación de jefe y la autoevaluación se puede apreciar que en la competencia de orientación a los resultados el jefe alcanzó una calificación de 100/100, a diferencia de la autoevaluación que obtuvo una puntuación de 75/100 y se encuentra en un nivel B. La competencia de liderazgo recibió la misma puntuación por parte del jefe y la autoevaluación, por ende, se ubica en un nivel B. Finalmente, en la competencia de orientación al cliente el jefe y la autoevaluación coincidieron en la calificación con 100/100, que según el cuadro de ponderación se encuentra en el nivel A del desarrollo de la competencia.

CONCLUSIONES

El recurso más importante de una organización es el humano, ya que es la razón del existir de una organización, por lo tanto, el área destinada a dirigir estos recursos es el área de talento humano, llevando a cabo el manejo del personal y tomando decisiones que ayuden al desarrollo de una organización. Se puede decir que el correcto manejo de los diferentes niveles de la administración del talento humano contribuye a las empresas en la mejora del ambiente laboral y, por consiguiente, a conseguir los objetivos establecidos, lo cual servirá para el crecimiento de la misma. Con referencia a la evaluación de desempeño, se puede decir que es la apreciación del comportamiento de las personas en ciertos puestos de trabajo, y, por lo tanto, se ha manejado una responsabilidad de 360 grados, ya que participaron todas las personas que mantienen contacto con el evaluado para que el jefe tome decisiones y la organización sea más productiva.

En los últimos años Hotel Oro Verde Cuenca solamente ha considerado la evaluación de desempeño de 90 grados, por lo tanto, se ha podido evidenciar en el resultado final de cada evaluado que, para el jefe, en ciertos casos el desempeño del evaluado es excelente, pero al promediarlo con la calificación de los subordinados, colegas, clientes y la autoevaluación sus resultados disminuyen.

Una vez culminada la investigación y la debida interpretación de datos sobre el desempeño de los jefes de área de Hotel Oro Verde Cuenca, se puede llegar a la conclusión que la empresa tiene un promedio de calificación “muy bueno” en la mayoría de actividades, sin embargo, aún existen falencias en ciertas actividades, las cuales se encuentran en el rango de calificación “malo” como es el caso de la actividad 3 del jefe de alimentos y bebidas con una puntuación de 2.6/4, también en las actividades 3 y 4 del jefe de ama de llaves con una calificación de 2.8/4 y 2.6/4 respectivamente, además del jefe de recepción en la actividad 2 con una puntuación de 2.8/4 y por último, el jefe de recursos humanos con un puntaje de 2.8/4 en la actividad 4.

Con respecto a las competencias, en la competencia de toma de decisiones, el jefe de alimentos y bebidas, recursos humanos, contabilidad y recepción, se encuentran en un rango de calificación por debajo de lo requerido. En la competencia de adaptación al cambio, el jefe de alimentos y bebidas, cocina, contabilidad, recepción, recursos humanos y ventas tienen un promedio por debajo de lo requerido. En la competencia de proactividad el jefe de ama de llaves, cocina, contabilidad, recepción y alimentos y bebidas, tienen una puntuación que no cumple con

el requisito para el cargo. En la competencia de orientación a los resultados, el jefe de recepción, cocina, contabilidad, mantenimiento y recursos humanos, tienen una calificación por debajo del grado requerido. En la competencia de liderazgo, el jefe de cocina, contabilidad, mantenimiento y recursos humanos, tienen un promedio de calificación por debajo de lo requerido. En la competencia de orientación al cliente, el jefe de recepción y recursos humanos tienen una calificación por debajo del grado requerido para el cargo.

A pesar de tener calificaciones bajas, cabe destacar que en ciertas actividades y competencias los jefes de área cumplen satisfactoriamente con los requerimientos del cargo, teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño de 360 grados abarca todo el entorno del evaluado. Por lo tanto, analizando todos los puntos tanto positivos como negativos de la evaluación de desempeño, se puede decir que Hotel Oro Verde Cuenca es una organización comprometida y con un gran manejo de colaboradores, es por tal motivo que llega a ser una de las empresas más reconocida del país.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un formato de evaluación de desempeño distinto a la evaluación de 90 grados que implementa la empresa, para así obtener una perspectiva más amplia.
- Informar a los empleados que la evaluación de desempeño tiene entre sus ventajas detectar las necesidades de capacitación y no solamente de mejora del desempeño.
- Implementar nuevas técnicas de evaluación de desempeño.
- Determinar un plan de capacitación y desarrollo en las competencias que no alcanzan el grado requerido para el cargo.

REFERENCIAS

- Alianza Estratégica Portuaria. (s.f). *Acerca de la Empresa*. <https://www.alianza.com.mx/web/inic-acde/acerca-de-la-empresa/>
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alvarado, E. E. P., Vera, P. E. L., & Juárez, R. S. (2020). Modelo de evaluación de desempeño para el desarrollo competitivo. *UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 9(3), 27-34.
- Andrade, A. (2012). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la universidad nacional de Chimborazo – período 2011*. Tesis de posgrado.
- Arthur, D., 2010. *70 propinaů pro hodnocení pracovníků*. Praga: GRADA.
- Casado, L. (2011). *Organizaciones y Sistemas Humanos. Una nueva gestión empresarial*. España: Kairós.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Cordero, J; Narváez, C; Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. Dialnet. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.113>

Cuartas Aguirre, F. (2006). *Aspectos técnicos de salarios*. Mejia.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Prentice Hall.

Garzón, C. (2018). *Plan estratégico de comunicación organizacional, centrado en liderazgo democrático, para mejorar el bienestar laboral de la constructora MGH SAS. [Tesis de Pregrado]*. Pontificia Universidad Javeriana.

Hotel Oro Verde Cuenca. (s.f). *Una breve historia de nuestro hotel*. <https://www.orooverdecuenca.com/es/quienes-somos/>.

Hoteles Oro Verde. (s.f). *Quiénes Somos*. <https://www.hotelesoroverde.com/es/sobre-nosotros/>.

Kromrei, H., 2015. Mejora del proceso de evaluación del desempeño anual: reducción de sesgos y participación de los empleados a través de la autoevaluación. *Mejora del rendimiento trimestral*, 28 (2), págs. 53-64.

Morales, E. (2020). *Evaluación del desempeño laboral: qué es, métodos y sus características*. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-evaluacion-desempeno-laboral/>.

Pérez, K., y Rodríguez, Y. (2016). *Descripción de puestos ama de llaves. [Tesis de Pregrado]*. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

Pérez, R; Leyva, C; Bajuelo, A; Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. Scielo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812015000400013

Peña, E; Alvarado, P; Luján, E; Vera, R. (2020). Modelo de evaluación de desempeño para el desarrollo competitivo. Dialnet. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.113>

Portal UOC. (2012). *La misión como parte de la elaboración del puesto de trabajo*. <https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/la-misin-como-parte-de-la-elaboracin-del-puesto-de-trabajo/>

Robertson, M. (2012). *Managing Knowledge Work*. Estados Unidos: Basingstoke.

Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.