



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

“DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN INTEGRAL ALINEADO CON UN MECANISMO
DE RETRIBUCIÓN VARIABLE PARA EL ÁREA DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA EXPOGUAYAQUIL S.A. -
CENTRO DE CONVENCIONES DE GUAYAQUIL”.

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentada por:

Psic. Ind. Daniela María Del Pozo Peñafiel

Psic. Ind. Kerly Yadira Jaramillo Gualoto

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2013

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**M.Sc. Omar Maluk U.
Presidente del Tribunal**



**MBA. Jaime Lozada
Director del Tesis**



**Ing. Nelson Cevallos
Vocal**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido e ideas de este proyecto corresponde exclusivamente de los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral” (Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).

Psic. Ind. Daniela Del Pozo Peñafiel

Psic. Ind. Kerly Jaramillo Gualoto

DEDICATORIA

A Darío, mi primer hijo que vive en el cielo, en este el mes de su cumpleaños, mi rey, estoy segura de que estás tan feliz como yo y quiero que recibas este esfuerzo como otros de los tantos regalos que me hubiera gustado darte personalmente, pues con tu luz has sabido guiar mi mente para trabajarlo y con solo pensar en ti he tenido la fortaleza para seguir adelante.

A Gustavo, mi segundo hijo, el cual es mi motor y mi razón de vivir, porque en su corta edad supo entender cuando mamá no podía estar a su lado y porque con todo el amor que me entrega me dio el empuje necesario para no decaer cuando sentía que no tenía fuerzas.

A mi Juanita, mi amada mamá, porque sin ella no estaría escribiendo estas líneas, por ser mi soporte, por siempre estar, por cada una sus palabras de aliento cuando más las necesitaba, por cuidarme cada noche a mi hijo cuando no podía estar a su lado, y por tantas cosas que me da con solo su presencia y que cada día me hacen admirarla más.

Ps. Ind. Daniela Del Pozo Peñafiel.

DEDICATORIA

A Dios por darme vida y guiar mis pasos.

Al motivo de mi lucha diaria de superación personal y profesional, mi Hija Kristhel Aguayo Jaramillo.

A mi compañero de vida, Andrés Aguayo, por su apoyo, amor y dedicación.

A mis amados padres Ángel Jaramillo y Mariana Gualoto quienes siempre me han apoyado en todo lo que me he propuesto en la vida, por su amor y enseñanzas.

A mis queridos hermanos Brayan y Wagner, quienes siempre me han demostrado cariño y apoyo en todo momento.

A todas las personas que siempre han tenido la confianza en mis posibilidades de cumplir las metas que me propongo.

Psic. Ind. Kerly Jaramillo G.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque sin él nada es posible y con él todo se puede y por ese motivo él hizo que este trabajo se logre.

A mi mamá y a mi hijo por su amor y apoyo constante en cada meta que propongo conseguir.

A Expoguayaquil, la empresa que me abrió sus puertas y me dio un gran reto confiando en mi, al poner una jefatura y una área nueva en mis manos para sacarla adelante con la seguridad de que lo lograría.

A todas las personas que colaboraron directa e indirectamente con la elaboración de este proyecto y que supieron entenderme con paciencia todas veces que busque su apoyo.

Ps. Ind. Daniela Del Pozo Peñafiel.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme vida, fortaleza y guiar mi camino.

A mis Padres por su amor, aliento y apoyo.

A mis Hermanos por su colaboración en todo momento.

A mi Esposo Andrés por ser mi soporte y pilar fundamental durante todo este tiempo de sacrificios.

Al Ing. Jaime Lozada Loza Director de Tesis, por su ayuda y colaboración para la realización de este proyecto.

A todas las personas que colaboraron con la realización de este proyecto ya sea de forma directa o indirectamente.

Psic. Ind. Kerly Jaramillo G.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
DEDICATORIAS	IV
AGRADECIMIENTOS	VI
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
CAPÍTULO 1	
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	13
1.2 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	14
1.3 GRUPO META	14
1.4 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA	15
1.5 FINALIDAD	15
1.6 PROPÓSITO	15
1.7 ORGANISMO PROMOTOR	15
1.8 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	15
CAPÍTULO 2	
2. EMPRESA	16
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	16
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	18
2.3 MISIÓN	18
2.4 VISIÓN	18
2.5 VALORES	19
2.6 ORGANIGRAMA	19
2.7 SERVICIOS	21
2.7.1 POLÍTICA DE CALIDAD DE SERVICIO	22
2.7.2 OBJETIVOS DE CALIDAD DE SERVICIO	22
2.8 MERCADO	23
2.9 PROCESO DE OPERACIONES	23
2.9.1 CONTROL DE SALIDA DE EQUIPOS Y MATERIALES	26
2.9.2 POLÍTICAS DEL PROCESO	27
2.10 TECNOLOGÍA	28
2.11 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD	28
2.12 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
2.13 OBJETIVOS	29
2.13.1 OBJETIVO GENERAL	29
2.13.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29

CAPÍTULO 3

3. MARCO TEÓRICO	30
3.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	31
3.2 MEDICIÓN DEL TRABAJO	32
3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	34
3.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA LEGISLACIÓN	38
3.4 BALANCED SCORECARD	39
3.4.1 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	40
3.4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	40
3.4.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	40
3.4.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESO	41
3.4.1.4 PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE	41
3.4.2 CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO	42
3.4.3 EL BALANCED SCORECARD EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45
3.4.4 IMPACTO GENERADO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES CON LA MEDICIÓN O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	47
3.5 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	48
3.5.1 MOTIVACIÓN LABORAL	50
3.6 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	53
3.6.1 RAZONES QUE JUSTIFICAN LA INTRODUCCIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	54
3.6.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	55
3.6.3 BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	56
3.6.4 RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN VARIABLE Y MOTIVACIÓN LABORAL	57

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL Y EL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	59
4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL Y EL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	59
4.2 APLICACIÓN DEL MARCO TEORICO EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL Y EL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	60
4.3 4.3 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	61

4.4 IMPLEMENTACIÓN DEL SCORECARD	69
4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL	74
4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	77
4.7 PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA EL PROYECTO	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
GRÁFICO NO. 1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS	37
GRÁFICO NO. 2 REPRESENTACIÓN SIMPLE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	42
GRÁFICO NO. 3 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	44
GRÁFICO NO. 4 EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	46
GRÁFICO NO. 5 MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN	48
GRÁFICO NO. 6 ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL	49
GRÁFICO NO. 7 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HERZBERG	49
GRÁFICO NO. 8 SÍNTESIS DE LAS PERSPECTIVAS DE MOTIVACIÓN LABORAL	51
GRÁFICO NO. 9 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN INTEGRAL	59
GRÁFICO NO. 10 RESUMEN COMPARATIVO ENTRE LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS Y LA TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	61
GRÁFICO NO. 11 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	62
GRÁFICO NO. 12 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS PARA LA EMPRESA EXPOGUAYAQUIL S.A.	63
GRÁFICO NO. 13 CUADRO DE EQUIVALENCIA DEL DESEMPEÑO	64
GRÁFICO NO. 14 CUADRO GENERAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	65
GRÁFICO NO. 15 CUADRO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	66

GRÁFICO NO. 16 CUADRO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR ÁREA	67
GRÁFICO NO. 17 CUADRO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR NIVEL JERÁRQUICO	68
GRÁFICO NO. 18 CUADRO DE REGISTRO DE CALIFICACIÓN DEL INDICADOR DE CALIDAD DE LIMPIEZA	71
GRÁFICO NO. 19 SCORECARD DEL ÁREA DE OPERACIONES - EXPOGUAYAQUIL S.A.	72
GRÁFICO NO. 20 CUADRO DE EQUIVALENCIA DE EVALUACIÓN INTEGRAL	73
GRÁFICO NO. 21 CUADRO GENERAL DE EVALUACIÓN INTEGRAL	74
GRÁFICO NO. 22 CUADRO DE EVALUACIÓN INTEGRAL POR NIVEL JERÁRQUICO	75
GRÁFICO NO. 23 CUADRO DE GENERAL DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	77
GRÁFICO NO. 24 CUADRO DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	78
GRÁFICO NO. 25 CUADRO DE PRESUPUESTO DE LA EMPRESA CONSULTORA	79

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se investiga por ser un tema de gran interés para las investigadoras puesto que se puede complementar la parte administrativa con el enfoque psicológico de la motivación para poder obtener los resultados deseados por medio de un mecanismo integral.

Se realiza este plan de negocios considerando que Expoguayaquil es una empresa relativamente nueva que solo cuenta con cinco años en el mercado ya pesar de ello su crecimiento ha sido vertiginoso tomando en consideración de que sólo empezó con 9 trabajadores, llegando al 2011 con 50 y en la actualidad a 85 personas, pasando a ser de una empresa pequeña a una empresa mediana dentro del mercado y la cual apuesta a crecer mucho más.

Por lo antes expuesto surge la necesidad imperiosa de desarrollar objetivos departamentales, dentro de los cuales el área de recursos humanos de la empresa, la misma que recién fue implementada en Julio del 2012, detecta como medida principal la ausencia de un sistema de evaluación integral que permita medir asertivamente al trabajador y al mismo tiempo que este sistema de evaluación permita crear compromiso y fidelidad al mismo, que bien se complementaría con un plan de incentivos para el personal apoyados en un sistema de remuneración variable con un enfoque psicológico en la consecución de las metas.

Se busca distinguir y premiar a los colaboradores que cumplan con una serie de parámetros y con los objetivos establecidos de cada área dentro de un determinado periodo de tiempo, cuyo resultado será incrementar el

desempeño y por ende las ganancias de la empresa para luego ir ligando nuevas estrategias dentro del giro del negocio.

Este sistema permite incrementar la remuneración a los colaboradores exitosos (eficiencia, eficacia y efectividad) con variables claras sobre su obtención, lo cual permite al colaborador orientar sus ganancias concretas y su esfuerzo, además es una forma de atraer buenos profesionales, motivar directamente al colaborador ya que su incidencia está basada en sus resultados y esfuerzos.

Con esto no solo se evaluará al trabajador sino que también se le se hará notar que su buen desempeño es retribuido de una manera adecuada, invitándolo así a que se empodere de su puesto convirtiéndolo en el primer fan del Centro de Convenciones y a que den lo mejor de sí para conseguir los objetivos planteados.

Dentro de la gestión estratégica de la empresa esta es una herramienta que hacía falta para el logro de sus objetivos, resultados, motivación al personal y mejora del clima laboral.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Esta misma situación la han sufrido otras organizaciones en las cuales la aplicación de la metodología del Sistema de Evaluación Integral ha demostrado un efecto favorable para los empleados y empresas como tal. Las investigadoras consideramos que formamos parte de la organización y como una forma de contribuir a la misma queremos desarrollar este proyecto considerando también que es una necesidad de la empresa.

Desde sus inicios en Expoguyaquil no se contaba con el área de recursos humanos y al suceder esto no se podían crear herramientas necesarias para

que el personal que ingresaba sea adecuadamente evaluado durante la gestión que se realizaba, dando como resultado que se generen en ciertas áreas un bajo rendimiento, convirtiéndose esto en un problema ya que al detectar el elemento que fallaba no sé lo podía desvincular porque resultaba muy oneroso por el tiempo de servicio.

Por esta razón es que existe una necesidad imperiosa de crear dentro de Expoguayaquil en un periodo de máximo 6 meses un sistema de Evaluación Integral basado en información cualitativa para sustentar efectivamente el desempeño de los colaboradores.

Es indudable que el crear un sistema estructurado de calificación generará resistencia al cambio y existirá malestar entre el personal al sentirse medidos por su rendimiento en vista de que durante 5 años vivieron su labor naturalmente. Sin embargo, los ejemplos de aplicación de esta metodología traerán como resultados un cambio positivo que apoye al trabajador, pues más allá de ser medido en base a su desempeño serán retribuidos económicamente por el mismo.

1.2 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Desarrollar e implementar un sistema de evaluación integral alineado con un mecanismo de retribución variable para el área de operaciones de la Empresa Expoguayaquil S.A. - Centro de Convenciones de Guayaquil.

1.3 GRUPO META

Este proyecto está orientado al personal del área de operaciones de la Empresa Expoguayaquil S.A. - Centro de Convenciones de Guayaquil.

1.4 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La Empresa Expoguayaquil S.A. - Centro de Convenciones de Guayaquil está ubicada en la Av. de las Américas 406 Edif. Antiguo Terminal Simón Bolívar.

1.5 FINALIDAD

Destacarnos por un servicio de primera calidad dado por los empleados conocedores de sus funciones, estableciendo un sistema integral de evaluación para el personal de operaciones y en lo posterior para las demás áreas.

1.6 PROPÓSITO

Crear los instrumentos y herramientas que hagan que nuestra cultura corporativa invite a la innovación, al pensamiento creativo, a que los colaboradores “adopten” en Centro de Convenciones como su casa, y estén dispuestos dar lo mejor de sí.

1.7 ORGANISMO PROMOTOR

Empresa Expoguayaquil S.A. - Centro de Convenciones de Guayaquil.

1.8 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Inmediatos: Personal de Operaciones

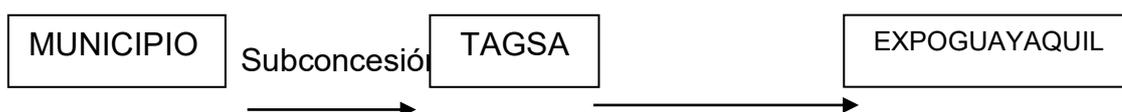
Finales: Personal de las demás áreas y Gerencia General

CAPÍTULO 2

2. EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

EXPOGUAYAQUIL S.A. es la empresa administradora del Centro de Convenciones de Guayaquil, la remodelación se inició en diciembre del 2006, el dueño del edificio es el Municipio de Guayaquil, sin embargo EXPOGUAYAQUIL S.A. es una empresa privada que tiene la subconcesión del edificio. La relación con el Municipio es a través de TAGSA, que es quien administra el aeropuerto y quien tiene la concesión del edificio y de toda el área aeroportuaria



La primera etapa fue inaugurada el martes 5 de junio del 2007. Esta etapa consistió en los salones A – B – C – Eloy Alfaro – Villamil – Garaicoa y Antepara.

Previo a la inauguración se realizaron dos eventos: una feria de autos Chevrolet en el parqueo frontal y el lanzamiento del avión Nescafé de AEROGAL

El primer evento oficial que se realizó junto con la inauguración fue la Exposición Construyendo 2007.

La segunda etapa del edificio se inauguró el 31 de julio del mismo año y consistía en el Salón de los Presidentes.

Antiguo Aeropuerto Simón Bolívar



Actualidad – Centro de Convenciones de Guayaquil



2.2 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Somos una empresa con aproximadamente 85 empleados, enfocados a crear eventos exitosos y en convertir al Centro de Convenciones de Guayaquil en el lugar donde todo lo bueno pasa.

Tenemos alrededor de un millón de asistentes al año, conseguimos los mejores conciertos y las ferias más grandes se dan en nuestras instalaciones.

Gracias al Centro de Convenciones de Guayaquil nuestra ciudad se ha convertido en la sede de eventos más grandes tanto a nivel nacional como internacional.

2.3 MISIÓN

Organizamos y promovemos eventos exitosos adaptándonos a las necesidades cambiantes o imprevistas de nuestros clientes.

Producimos eventos exitosos

2.4 VISIÓN

Al 2018 organizaremos y promoveremos la mayoría de los eventos importantes en el País, siendo reconocidos por nuestra creatividad y compromiso de producir eventos exitosos, aportando activamente con la ciudad para convertirla en el destino de negocios de la región.

Donde todo lo bueno pasa!

2.5 VALORES

CREATIVIDAD/INNOVACION: La base de nuestro negocio y nos distingue de los demás.

HONESTIDAD: Siempre transparentes, sin nada que ocultar.

SINERGIA: Todos somos una pieza importante para el éxito de nuestros eventos.

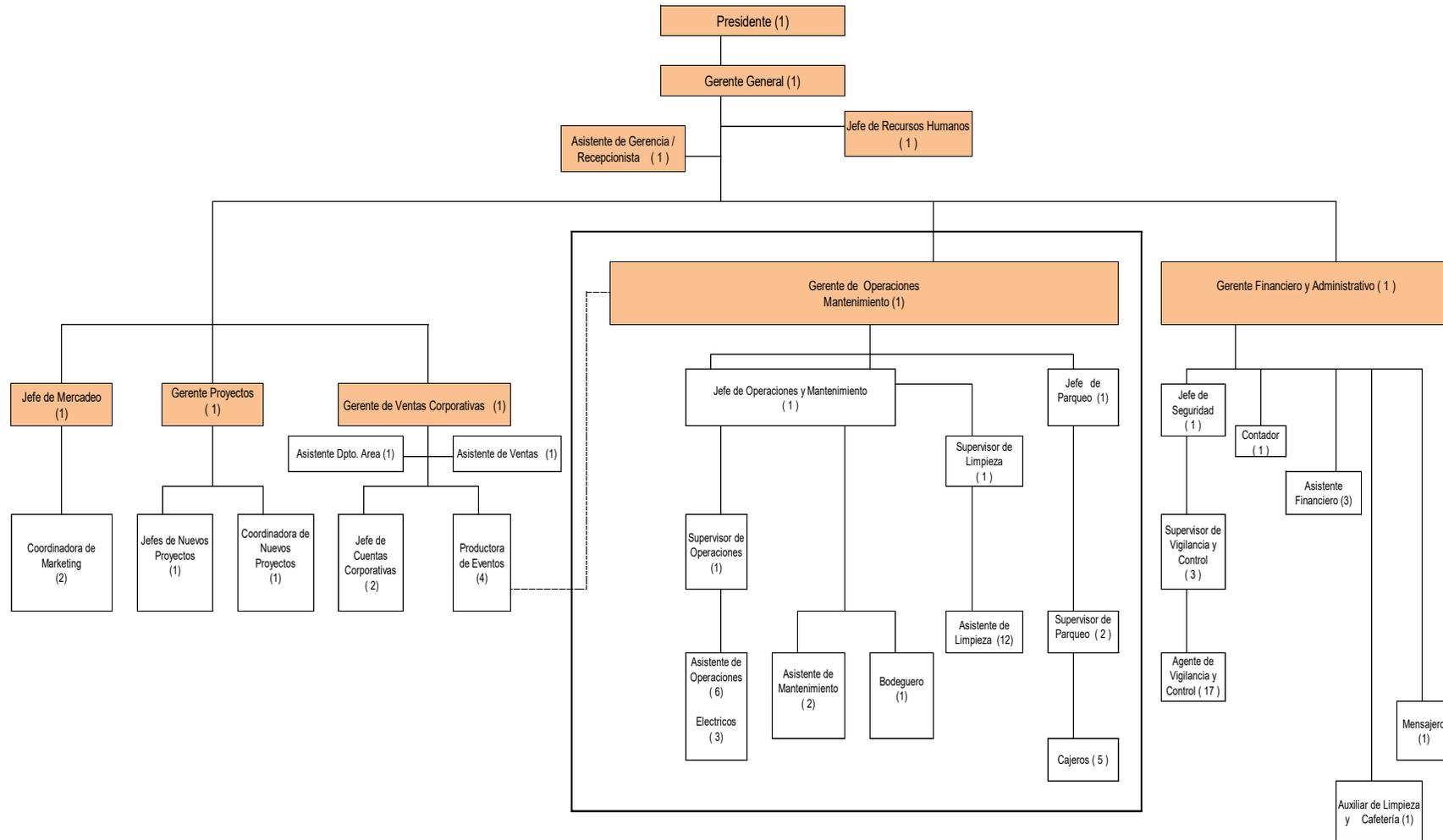
EMPATIA: Entendemos el objetivos del evento de nuestro cliente y hacemos todo para que salga perfecto.

LEALTAD: Sentido de compromiso con los valores, metas y objetivos de la compañía.

IMPECABILIDAD: Prolijidad, pulcritud y exactitud en las acciones involucradas en un evento

2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

ESTRUCTURA EXPOGUAYAQUIL S.A.

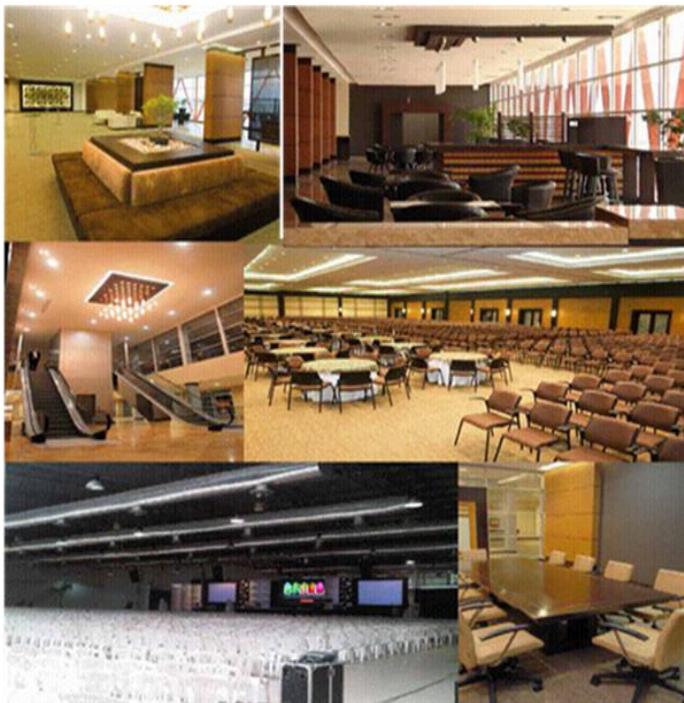


2.7 SERVICIOS

Dentro de los servicios que ofrece tenemos los siguientes:



- Catering
- Audio y Video
- Traducción Simultánea
- Tecnología Informática
- Organización de Eventos
- Publicidad y RRPP
- Fotografía
- Operación Turística
- Logística y Transportación
- Panelería y Perfilería
- Business Center
- Base de Datos
- Boletería Móvil
- Servicios Bancarios
- Seguridad



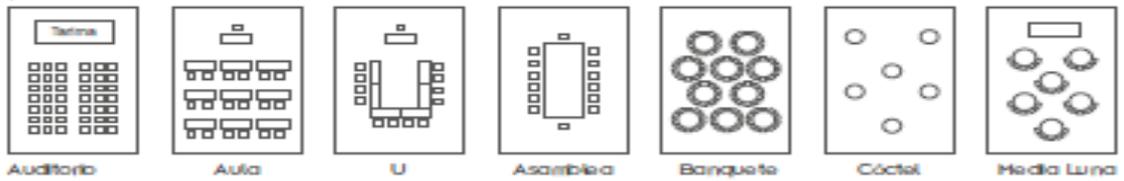
▪ SALAS DE EXPOSICIONES

▪ SALAS DE CONVENCIONES

▪ SALAS DE CONFERENCIAS

▪ SALAS DE REUNIONES

Montajes Sugeridos



2.7.1 POLÍTICA DE CALIDAD DE SERVICIO

En Expoguayaquil, comercializamos espacios y eventos con valor agregado y servicios integrales propendiendo la búsqueda del intercambio comercial exitoso entre nuestros clientes, comprometiéndonos a proporcionar un servicio de excelencia, adaptando para cada evento en particular las herramientas idóneas, a través de la mejora continua, en un ambiente de trabajo armonioso, promoviendo la cultura y los valores.

2.7.2 OBJETIVOS DE CALIDAD DE SERVICIO

Alcanzar un nivel de ocupación del 35% sobre la capacidad instalada para los primeros doce meses de operación.

Obtener un nivel de satisfacción del cliente y del visitante superior al 90%

2.8 MERCADO

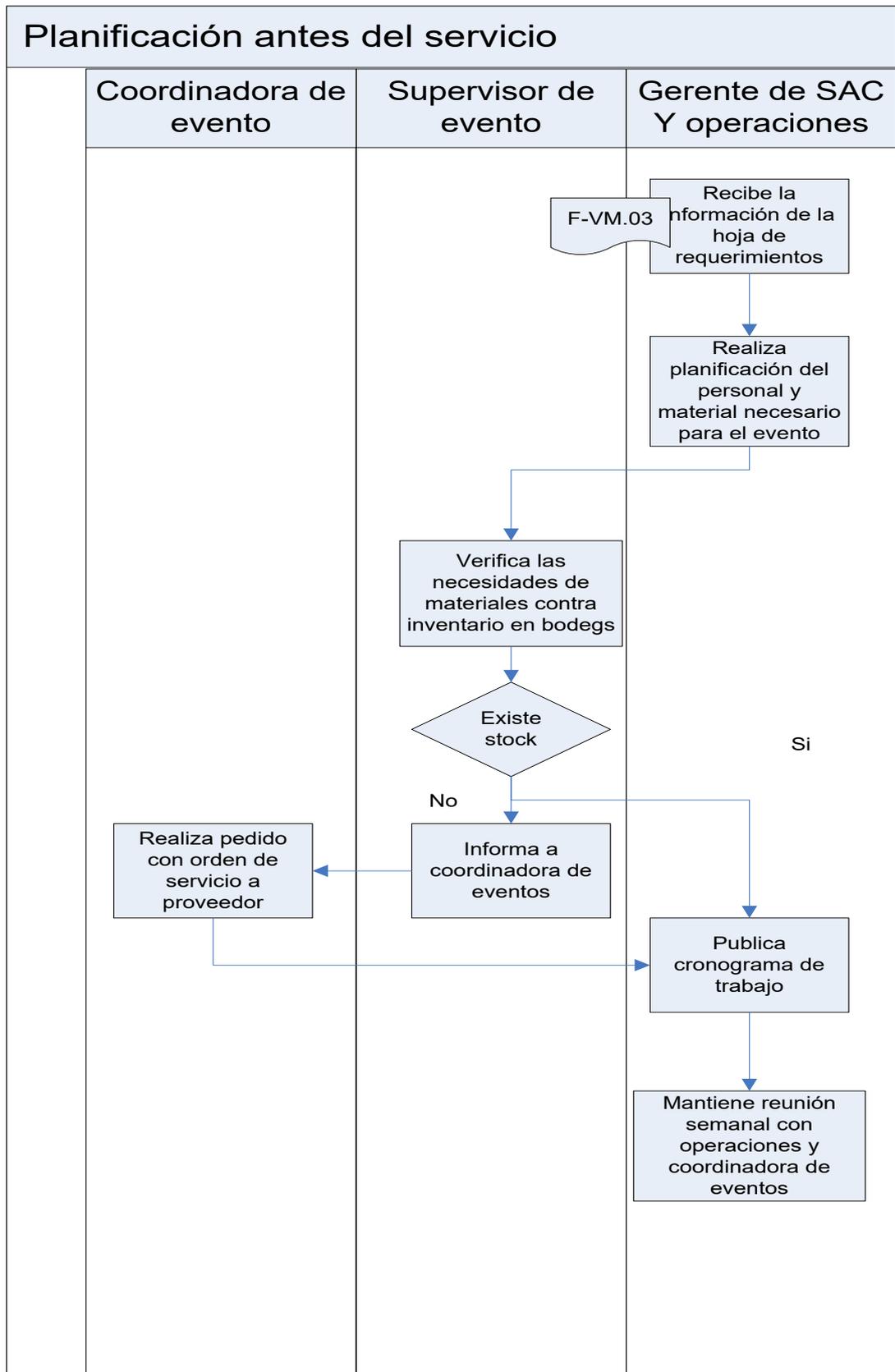
Nuestro mercado va orientado a los siguientes sectores:

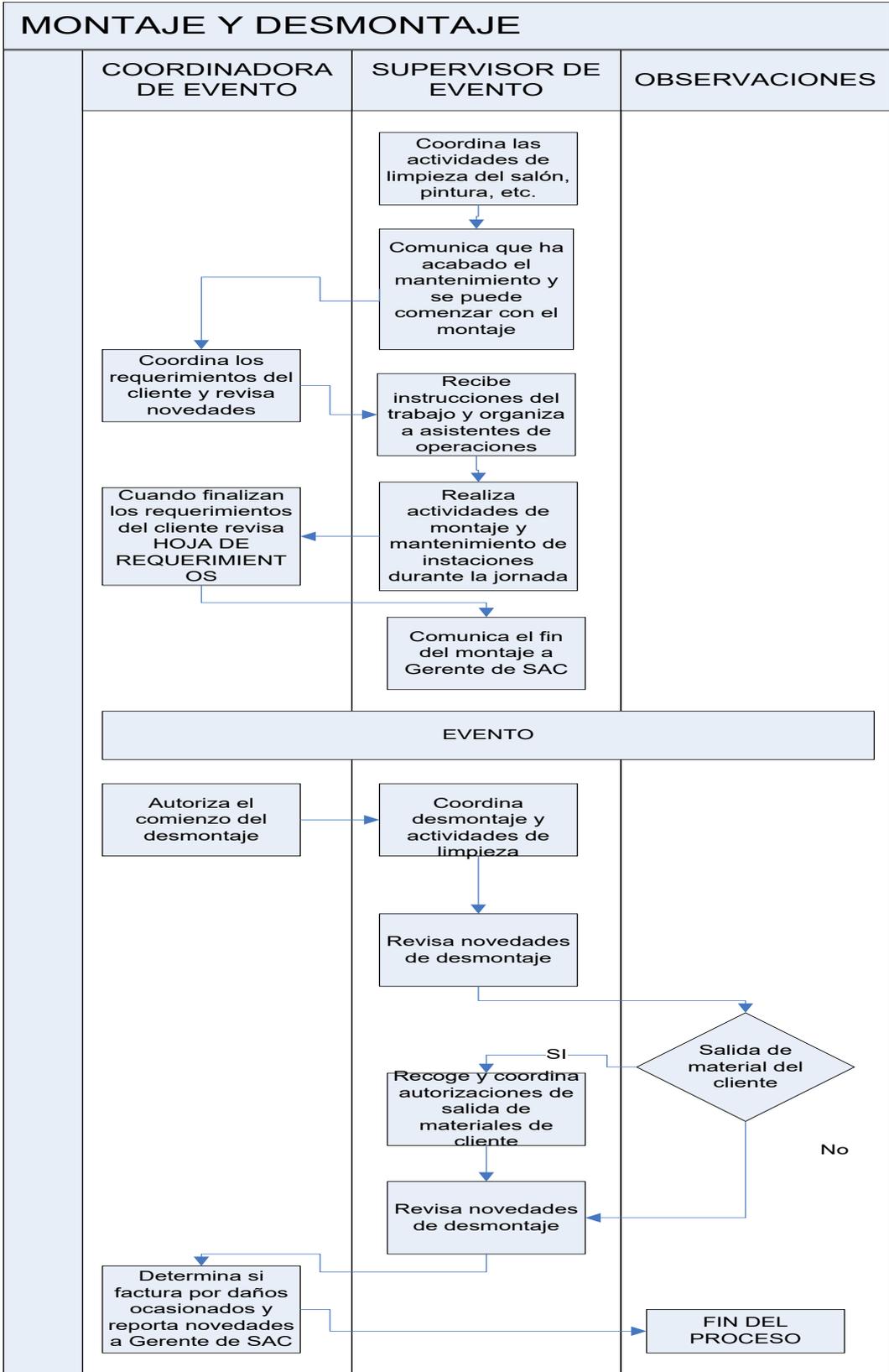
Comercio exterior	Industrial
Construcción	Medios de Comunicación
Educativo	Particulares/Personas Naturales
Entretenimiento & Eventos	Publicidad
Financiero	Salud
Gobierno	Seguridad/Aseguradoras
Gremios	Tecnología
Hidrocarburos	Viajes

2.9 PROCESO DE OPERACIONES



INDICADORES DE GESTIÓN				
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplimiento de presupuesto de área de mantenimiento, con una desviación del 5%.	GASTOS REALES-PRESUPUESTO	GASTOS REALES-PRESUPUESTO	Mensual	Gerente de SAC Y operaciones





El supervisor del evento y bodega cuando los materiales y/o equipos están listos para entrar a bodega ejecuta las siguientes acciones de mantenimiento:

Cuando el material está en buen estado	Coordina seriación de material y/o equipos que requieren ser retornados a la Bodega y aquellos que requieren ser utilizados en un evento posterior
Cuando existe material para desecho	Coordina el retiro de los desperdicios y desechos del evento con el Proveedor
Cuando existen materiales y/o equipos que requieren mantenimiento	Verifica si el mantenimiento lo realiza el personal de Operaciones o un tercero
Cuando el mantenimiento debe realizarse por terceros	Comunica novedad al Gerente de SAC, para contratación de tercero
Cuando el mantenimiento debe realizar el personal de Operaciones	Comunica novedad al Gerente de SAC, asigna personal para el mantenimiento de los materiales y/o equipos

2.9.1 CONTROL DE SALIDA DE EQUIPOS Y MATERIALES DEL CLIENTE

La Coordinadora de evento y Gerente de SAC recibe un correo electrónico con el listado de los clientes autorizados para retirar sus materiales y equipos.

Gerente de SAC imprime la autorización de salida de equipos y materiales de los clientes y entrega copia a personal de seguridad.

Gerente de SAC, recibe del cliente original de la Autorización de Salida y el Certificado de no tener bienes de Expoguayaquil, y verifica junto al Supervisor del evento que no se retire la mercadería, equipos y materiales que son propiedad de Expoguayaquil o de otro cliente.

Registra la fecha, hora, cliente y representante del cliente que retiró la mercadería y solicita firma en bitácora.

Requerimiento del cliente

Cuando son requerimiento de alquiler o préstamo de materiales o equipo de bodega:	Atiende requerimiento y solicita firma al cliente en el formulario préstamo alquiler de material de bodega
Cuando son requerimiento para trabajo de instalación, adecuación, mantenimiento:	Revisa disponibilidad de persona y materiales.
Cuando son necesidades de personal de seguridad :	Coordina con SAC y éste a su vez con Empresas de seguridad

2.9.2 POLÍTICAS DEL PROCESO

Gerente de Servicios al Cliente es responsable de controlar el gasto de operaciones desde la etapa de montaje hasta el desmontaje de un evento.

Los responsables de seguridad asignados a la puerta de ingreso del personal deben registrar los ingresos y salida del personal de operaciones en la bitácora para el posterior reporte al Gerente de Servicios al Cliente.

El Capitán de eventos debe notificar a Gerente de Servicios al Cliente cuando existan materiales y/o equipos pendientes de retorno a la bodega, sea por alquileres o préstamos a Clientes.

El capitán de eventos debe notificar a Gerente de Servicios al Cliente cuando existan mercaderías de los Clientes que no han sido retiradas y que no facilitan el desmontaje de los salones.

2.10 TECNOLOGÍA

En Expoguayaquil S.A. - Centro de Convenciones de Guayaquil utilizamos la siguiente tecnología para estar a la vanguardia:

Dynamics AX.- programa contable, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, estados financieros.

PanaceaSoft.- Software de Recursos Humanos.

Biotech. – Control de asistencia de personal.

2.11 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS	2.172.425	3.432.614	4.096.418	4.692.304	5.472.128



2.12 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Basado en la problemática de la empresa se concluye que el principal problema es:

Inadecuado mecanicismo de la evaluación desempeño que permita alinear la actividad y actitud del personal con los resultados de la organización.

2.13 OBJETIVOS

2.13.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del estudio es:

- Diseñar de un Sistema de Evaluación Integral enfocado al departamento de Operaciones utilizando un mecanismo de retribución justa.

2.13.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos tenemos:

- Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de operaciones de Expoguayaquil S.A.
- Desarrollar e implementar las herramientas necesarias para medir el desempeño y el resultado de los colaboradores.
- Diseñar y aplicar un plan de incentivos mediante un sistema de retribución variable para el personal de Operaciones de Expoguayaquil. S.A.

CAPÍTULO 3

3. MARCO TEÓRICO

Considerando que Expoguayaquil tiene una estructura organizacional simple cuyas características hasta el momento son no desarrollar planes ni programas formales, reemplazar los procedimientos de comunicación formal por comunicaciones verbales, incidiendo de esta manera en la disminución del rendimiento y por ende afectando el entrenamiento adecuado para el puesto.

Por esto hemos decidido abordar el proyecto desde una perspectiva holística, que permita a la alta dirección visualizar las diferentes causas que confluyen y amplifican el problema de carecer de un mecanismo adecuado para impulsar la productividad de nuestros colaboradores.

A continuación citaremos los orígenes de todas las teorías en las que basamos nuestro proceso referencial en el cual destacamos los aspectos que van a intervenir dentro de nuestra propuesta.

Para empezar a hablar de la Evaluación de Desempeño debemos partir desde la Revolución Industrial, época crucial de transformación en la vida de los hombres; pasando por la Medición del Trabajo donde se tecnifican las formas de trabajar hasta llegar a la Evaluación de desempeño que luego de muchos años se la puede combinar con el Cuadro de Mando Integral y que para todo funcione dentro de lo establecido paralelamente se considera la Motivación Laboral hasta llegar a integrar la Retribución Variable, forma de recompensa que percibirá el empleado que cumpla con los objetivos establecidos.

3.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La revolución industrial es el conjunto de transformaciones técnicas y económicas que caracterizaban a la sustitución de la energía física por la energía mecánica de las máquinas, el cambio a la producción manufacturera por la fabril en el proceso de producción capitalista (Engels 1845).

Inicia en 1750 en Inglaterra pero se extiende por todas partes del mundo, significó un cambio radical en la vida de los hombres. El paso de unas formas de vida basadas en la agricultura a otras basadas en la industria y la mecanización.

Anteriormente la industria era de carácter artesanal, con el paso de la *Primera Revolución Industrial* aparece una serie de transformaciones que fueron acompañadas de la incorporación de constantes innovaciones técnicas como la máquina a vapor, el ferrocarril, hiladoras, tejedoras y altos hornos.

A partir de 1870, tuvo lugar la *Segunda Revolución Industrial* que duró hasta inicio de la I Guerra Mundial en 1914, conocida como el Gran Capitalismo. Dentro de los rasgos que caracterizan esta etapa tenemos las nuevas fuentes de energía que sustituyeron al vapor como el petróleo y la electricidad que ayudo al nacimiento de las telecomunicaciones.

La organización del trabajo en la fábrica cambio, el proceso de trabajo se organizó científicamente (Taylorismo), la producción en cadena (Fordismo) y la máxima especialización. Las relaciones económicas se globalizaron^[1].

¹URL: http://es.m.wikipedia.org/wiki/Revolucion_Industrial

A finales de la década de 1960 surge la *Tercera Revolución Industrial* conocida como la revolución de la inteligencia, se origina al acabar la II Guerra Mundial y cobra fuerza a raíz de la crisis que experimenta el capitalismo de la época. Dentro de los rasgos que caracterizan esta etapa tenemos el encarecimiento de los recursos energéticos y materias primas. Se redujo el crecimiento económico y aumentaron el paro del sector y las protestas sociales por el deterioro del medio ambiente.

También disminuyó el trabajo directo de fabricación y aumentaron el de gestión, dando flexibilidad a la producción en diversas fases o empresas distintas gracias a las nuevas tecnologías, descentralizando así la productividad y aumentaron las PYMES.

3.2 MEDICIÓN DEL TRABAJO

La Medición del Trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma (método) de ejecución preestablecida.

La medición del trabajo empieza a surgir en la actividad de la administración científica. Resultó de la integración de los conceptos y prácticas desarrolladas por Frederick Winslow Taylor, Frank y Lillian Gilbreth ^[2].

Taylor desarrolló los sistemas detallados previstos para ganar eficacia máxima de trabajadores y de máquinas en la fábrica. Estos sistemas confiaron en los estudios de tiempo y de movimiento, que ayudan a

²Niebel, Benjamin W. y Freivalds, Andris. Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo. Alfaomega. Capítulo 1 p.1-16.

determinar los mejores métodos para realizar una tarea en la menor cantidad de tiempo.

Sus principales aportaciones son:

- Determinación científica de los estándares de trabajo (Estudio de Movimientos, Tiempos temporales y estandarización de herramientas).
- Elección científica y preparación del operario. Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.
- Sistema diferencial de primas por pieza, se trata de un sistema salarial que pretende primar a los trabajadores a alcanzar un cierto umbral de producción.
- Mando funcional u organización funcional., consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.
- La "revolución mental" que Taylor describió como precedente para el establecimiento de la "Dirección científica".

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, influyó en el pensamiento industrial, su principal obra: "Ciencia de la Administración". Su esposa Lillian fue una psicóloga que introdujo a los estudios administrativos en las industrias; La ciencia de la psicología.

Dentro de las principales aportaciones encontramos:

- El estudio de tiempos y movimientos.
- Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos.
- Desarrollo de los diagramas de flujo.
- Lista blanca de méritos.
- Importancia de la estadística en la administración.

- Micro movimientos de las tareas y su importancia en la productividad.

Ford fue el creador del montaje en cadena, y lo aplicó a sus factorías de automóviles, consiguiendo fabricar masivamente coches que llegaron a un amplio segmento de consumidores.

Los principios en que fundamento sus prácticas administrativas fueron tres:

- 1.- Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primarias y la distribución de sus productos.
- 2.- Reducción de inventario en procesos (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado justo a tiempo).
- 3.- Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje.

3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Históricamente el hecho de evaluar individuos y programas apareció como mínimo en el año 2000AC, cuando algunos oficiales chinos dirigieron unas investigaciones de los servicios civiles, luego en la Edad Media, algunos religiosos utilizaba un sistema combinado de informes de las actividades y del potencial de cada uno que predicaba la religión en todo el mundo. En 1842 cuando el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios y el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos^[3].

La Evaluación de Desempeño aparece en las empresas después de la Segunda Guerra Mundial, aunque estaba orientada exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.

³Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.McGRAW- HILL.Capítulo 9 p.354-355.

En EE. UU., surge al momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. Iniciando el siglo XX aparece la Escuela de la Administración científica, quien además de estudiar la eficiencia de la maquina, dimensiono en paralelo el trabajo del hombre y posteriormente la Escuela de las Relaciones Humanas que se interesa de manera específica por el hombre^[4].

Existen algunas definiciones sobre lo que la Evaluación de Desempeño, entre las más significativas tenemos:

Según Chiavenato, “La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo que ocupan o del potencial de desarrollo futuro^[5]”.

Por otro lado Werther y Davis, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna^[6]”.

En conclusión La Evaluación de Desempeño es un proceso sistemático y periódico en el que se puede apreciar de forma cuantitativa y cualitativa el nivel de eficiencia y eficacia de las personas, teniendo como

⁴Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGRAW- HILL. Capítulo 9 p.354-355.

⁵Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Capítulo 9 p.356-357.

⁶Werther Jr., William B. & Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. Pág. 231

retroalimentación las conclusiones de las fortalezas y debilidades dentro de la gestión con el fin de ayudar a mejorar continuamente.

Para realizar un programa de evaluación del desempeño la organización debe especificar claramente las necesidades que tiene y aplicar la que más se ajuste a sus requerimientos^[7].

Este instrumento está diseñado y sirve para analizar las características del evaluado; permite determinar aspectos de la remuneración y de la carrera de la persona, también es claramente jerárquico. Influye en la estabilidad de la persona en su trabajo y es una forma de dar aviso sobre dificultades además abre la posibilidad de superarlas^[8].

El método de evaluación de desempeño que vamos a usar es el de las escalas gráficas discontinuas, permite evaluar mediante factores previamente definidos y graduados; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño. Se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores^[9].

⁷Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capítulo 7 p.249-250

⁸Maristany, Jaime. Administración de Recursos Humanos.Prentice Hall. Capítulo 19 p.316.

⁹Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.McGRAW- HILL.Capítulo 9 p.367.

Gráfico N°1. Evaluación de desempeño de escalas gráficas discontinuas.

EVALUACIÓN DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRAFICA

1. DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR: Juan Palomino Morales.
 1.2 CARGO: Supervisor.

2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION

2.1 Trazar un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada tema

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO										GRADOS	
		90	92	94	96	98	100				A
		76	78	80	82	84	86	88			B
		60	62	64	66	68	70	72	74		C
		42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
		24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

Firma y Cargo del calificador: Pedro Infante Gómez

Fecha: 18 de Setiembre del 2011,

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

FACTORES DE VALORIZACION	G R A D O S					
	E	D	C	B	A	
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo	
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez mas	
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión	
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan	
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	2 No posee condiciones para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo	8 Se integra fácilmente en determinados equipos	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo	
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su Centro de Trabajo	

Fuente: Agripac S.A.

Un programa de evaluación debe tener no solo el enseñar a los supervisores como evaluar, sino también debe mostrar a los empleados la necesidad de valoración. Con ello se reduce la resistencia del supervisor y la ansiedad del empleado ^[10].

Dentro de la aplicación de la evaluación de desempeño debemos tener claro los pasos a seguir para su puesta en práctica y estos son:

- Entrenamiento del evaluador.
- Orientación a los empleados.
- Rol de la dirección.
- Registro y revisión del programa.
- Utilización de los resultados^[11].

3.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA LEGISLACIÓN

Holley y Feild (1975) discutieron sobre la relación entre la evaluación del desempeño y la ley, y mostraron varias áreas posibles de discriminación:

- El sistema debe ser relevante para el trabajo.
- Los evaluadores no deberían valorar aspectos de la ejecución del empleado que no sean observables.
- La evaluación debería basarse en factores claros, cuanto más claros sean estos, más probable será que la atención del supervisor se centre en los aspectos pertinentes de la conducta laboral^[12].

La medición del desempeño es necesaria que se haga de la manera más confiable porque finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad, debe contener los indicadores

¹⁰Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capítulo 7 p.250

¹¹Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capítulo 7 p.254

¹²Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capítulo 7 p.254-256

cuantitativos y cualitativos que evidencien la generación de valor agregado a las diferentes partes interesadas.

El desempeño significa el cumplimiento de las obligaciones de una profesión, cargo u oficio. Medirlo, en este caso, significa averiguar si los integrantes de la organización están cumpliendo con la práctica de los valores adoptados. El propósito de la evaluación es el de la mejora continua.

3.4 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica (Kaplan & Norton, 1992).

El Balanced Scorecard permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos, organizándolos mediante las cuatro áreas fundamentales, facilitando así la adaptación del modelo de gestión a las necesidades del administrador dentro del ámbito competitivo.

El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para AnalogDevices, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan y Norton, 1992, 2004).

El Balance Scorecard es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

3.4.1 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

3.4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores para todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard. Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización. La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas, se enfoca a los requerimientos de crear valor como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

3.4.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Enfocada a los clientes; se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las

expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.

3.4.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESO

En esta perspectiva se identifican los proceso más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los clientes.

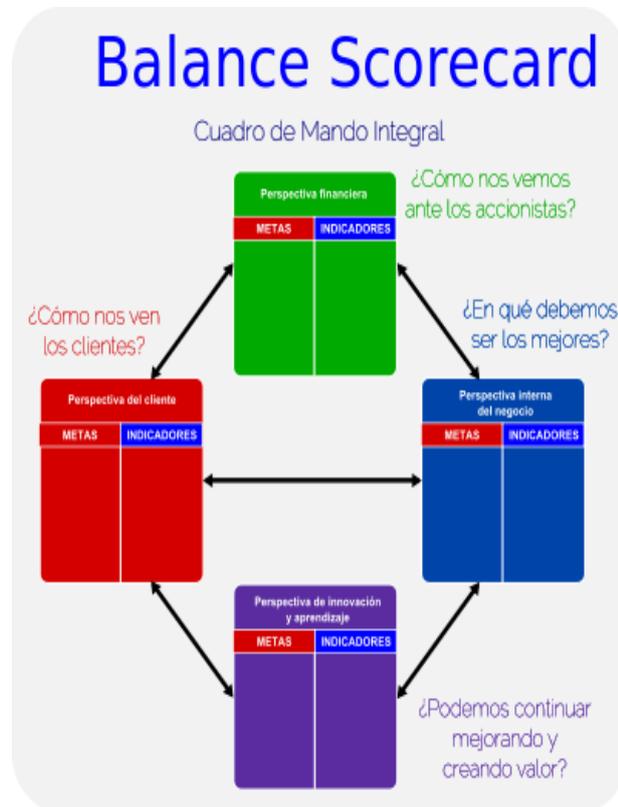
Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y optimizar resultados financieros.

3.4.1.4 PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles y clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas.
- Sistemas de información.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Gráfico N°2. Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).



Fuente: El cuadro de Mando de Recursos Humanos vinculado a las personas, estrategia y rendimiento de la empresa.

Autores: Brian E. Becker, Mark A. Huselid y David Ulrich.

3.4.2 CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO

El contenido de cualquier Cuadro de Mando deber ser muy concreto para cada departamento o para cada responsable. Se debe tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones. El Cuadro de Mando debe profundizar en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada^[13].

En conclusión es muy importante que todos los funcionarios de Expoguayaquil conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales ya que al momento se empezará solo con el Departamento de Operaciones pero la finalidad es expandirlo hacia toda la empresa. Con esto, indicamos que se hará foco en entender las cada una de las perspectivas que contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa y directorio. Los objetivos estratégicos se definirán claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en qué medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de qué acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos por esto es la importancia de interrelacionar la evaluación de desempeño que diseñaremos más el sistema de remuneración variable.

¹³Becker, Brian E., Huselid, Mark y Ulrich, David. El cuadro de Mando de RRHH. Vinculando las PERSONAS, la ESTRATEGIA y el RENDIMIENTO de la EMPRESA, Prólogo de David Norton. Edipe. Gestión 2000.com

Gráfico N° 3. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: El cuadro de Mando de Recursos Humanos vinculado a las personas, estrategia y rendimiento de la empresa.

Autores: Brian E. Becker, Mark A. Huselid y David Ulrich.

Al lograr esta implementación, los beneficios que obtendrá Expoguayaquil al aplicarlo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuiría a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrecer a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Facilitar a los colaboradores la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- Ayudaría a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

- Medir el grado de contribución personal con los resultados de la empresa lo cual es fundamental en nuestro proyecto.
- Convertir la estrategia en acción.
- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permitir tomar decisiones oportunas.
- Aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Instaurar un proceso continuo de generación y modificación de estrategias^[14].

3.4.3 EL BALANCED SCORECARD EN LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

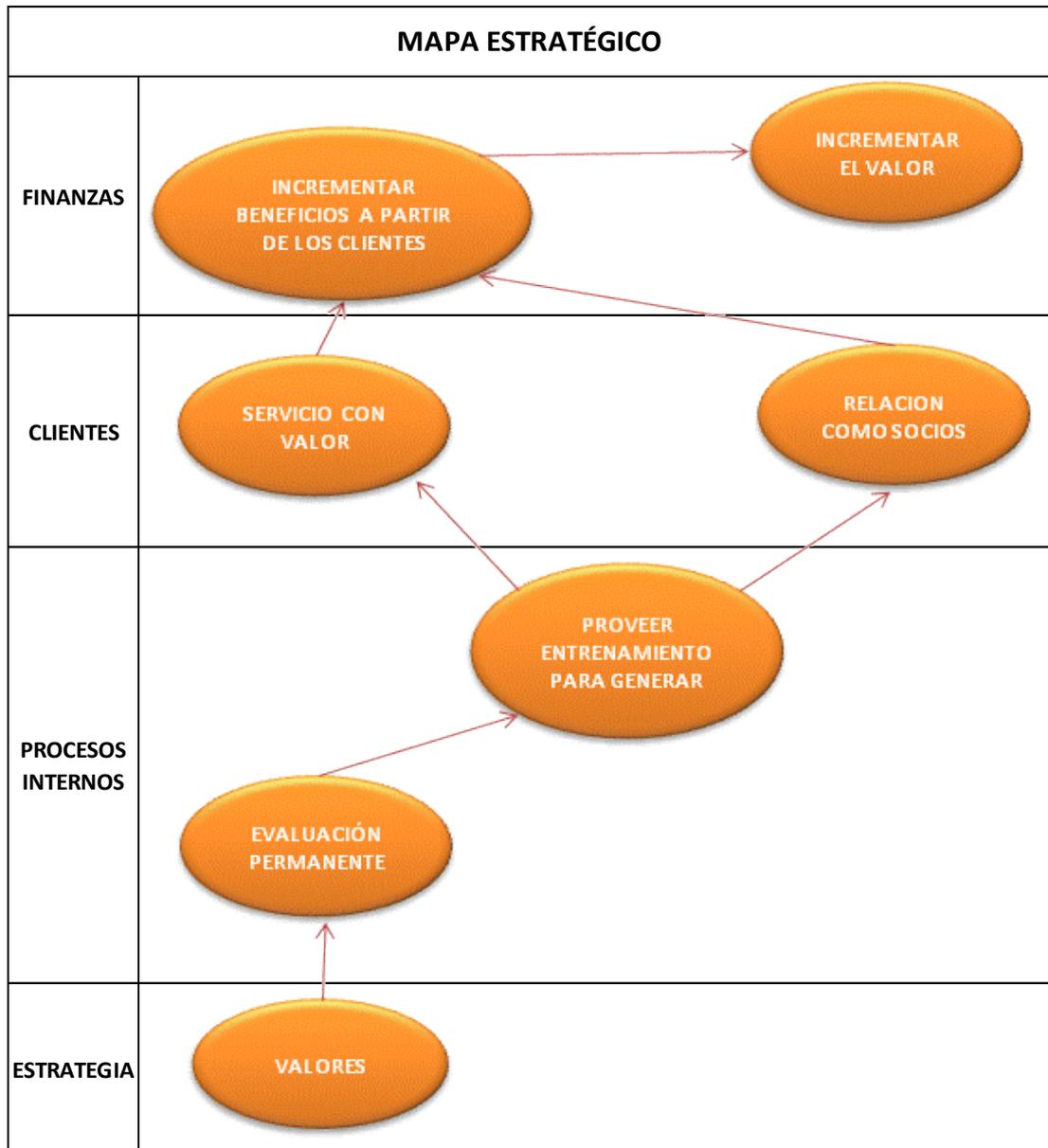
De manera especial, el BalancedScorecard surge como modelo para evaluar la gestión del desempeño, haciéndose aplicable a la función de recursos humanos (Becker, Huselid y Ulrich 2001; Porret, 2008). El modelo ha sido adoptado bajo diversas perspectivas en esta área entre las que encontramos: alineamiento estratégico (Gates y Langevin 2010; Becker, Huselid y Ulrich 2001), sistemas de reconocimiento (Ittner, Larcker y Meyer 2003), planeación de recursos humanos (Zula y Chermack 2008), evaluación gubernamental (Niven, 2008), medición del capital humano (Whitaker y Wilson 2007).

Según Walker y Randall (2001) la aplicación del BalancedScorecard en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. ^[15].

¹⁴Harvard Business Review, 1992. El Balanced Scorecard.

¹⁵Cuadernos de Estudios Empresariales2010, Vol.20, 148.

Gráfico N° 4. Ejemplo de Mapa estratégico de Recursos Humanos



Elaboración: Las Autoras

3.4.4 IMPACTO GENERADO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES CON LA MEDICIÓN O EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cada organización empieza a buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el nivel personal del trabajador como del producto o servicio prestado, se orienta en él una nueva proyección buscando así una eficiencia y eficacia en su entorno, de esta manera nace la medición o evaluación del desempeño las organizaciones las crean y las siguen con rigidez con el fin de alcanzar con éxito los objetivos y las metas de la organización.

Los indicadores son la herramienta exacta que ayuda a cada empresa con la medición o evaluación del desempeño, podemos encontrar indicadores que ayudan a medir la satisfacción de la producción es decir el número de producción que se hizo en el día, al igual se puede medir el tiempo demorado para la producción y las quejas del producto de igual forma los indicadores pueden ir más allá y medir la calidad de vida del producto.

La evaluación del desempeño es un excelente medio por el cual se puede localizar problemas ya sean de alto rango como jefes, supervisores, lideres, entrenadores y trabajadores, se puede observar si es falta de capacitación, entrenamiento, adecuación del personal, falta de interés del personal, instrumentación no adecuada, esto ayuda a establecer medios y programas para eliminar tales problemas^[16].

Lo que este proyecto pretende con la evaluación del desempeño es justificar las recompensas que serán otorgadas a los individuos o grupos, con lo cual se establece la diferencia entre el elevado y bajo desempeño. Otro de los aspectos que busca la evaluación de desempeño es definir las experiencias de desarrollo que el evaluado necesita para mejorar su desempeño en su

¹⁶Las Organizaciones. Compiladora: Psic. Cecilia Bastidas Bolaños. Facultad de Ciencias Psicológicas Universidad de Guayaquil, 2004.

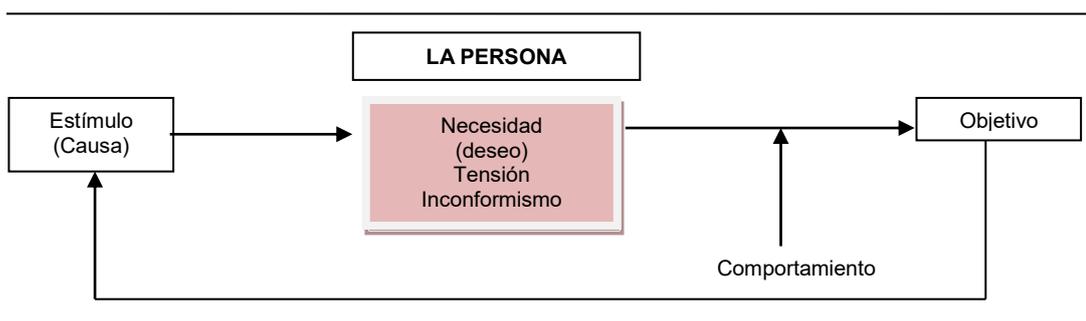
puesto actual y para prepararse para futuras responsabilidades. En conclusión propósito dominante de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización.

3.5 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para hablar de las teorías de la motivación laboral debemos echar un vistazo a la motivación humana que es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico^[17]. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo y producen diversos patrones de comportamiento. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano que es causado, es motivado y está orientado hacia objetivos.

Gráfico N° 5. Modelo Básico de Motivación

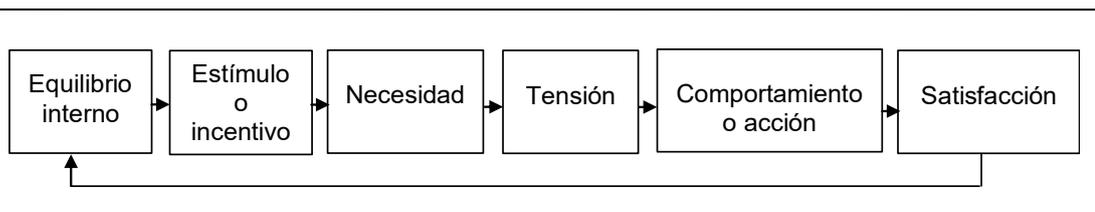


Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

¹⁷Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, Organization and Management: A Systems Approach, Tokio, McGraw-Hill Kosakusha, 1970, p. 245.

El Ciclo Motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento.

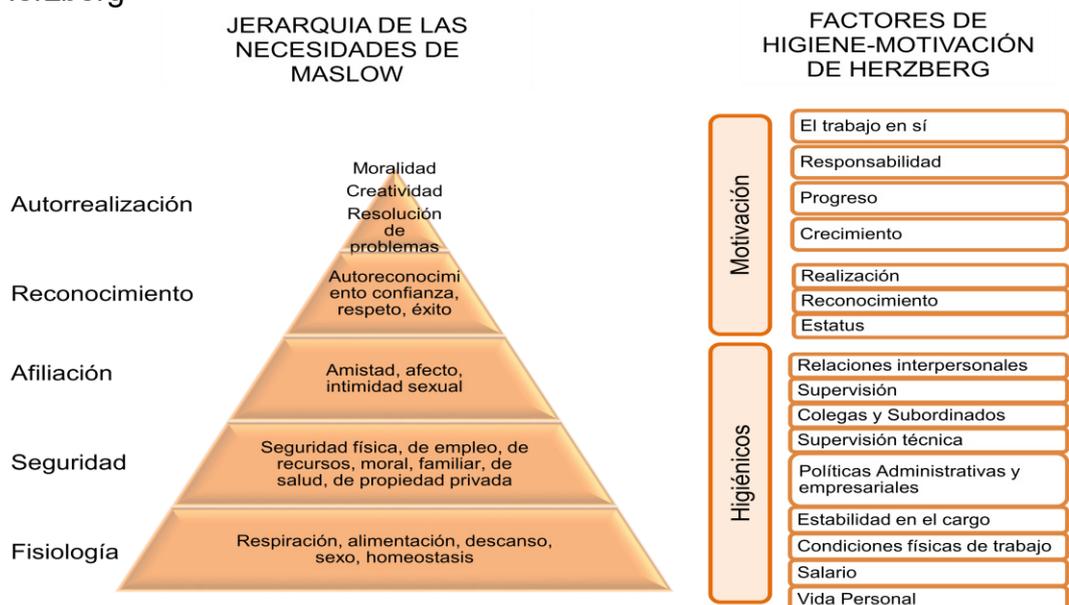
Gráfico N° 6. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas, entre estas tenemos la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría de Factores de Higiene-motivación de Herzberg.

Gráfico N° 7. Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

3.5.1 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación fue uno de los primeros temas de investigación de la psicología. Algunos Psicólogos como Hull, Skinner y Tolman propusieron diferentes explicaciones acerca de las razones de los comportamientos de las personas. Sin embargo, estas teorías eran generales y limitadas para explicar la motivación de los trabajadores de las empresas.

Los psicólogos Industriales/Organizacionales desarrollaron un segundo grupo de teorías para explicar la motivación de los trabajadores en el medio laboral. La persona está motivada por muchos factores; además, las mismas personas pueden estar motivadas por diferentes factores en diferentes situaciones. La motivación es un constructo hipotético: su experiencia hay que inferirla a partir de la observación. Sin embargo la motivación y el rendimiento no son lo mismo.

Una persona muy motivada puede no rendir mucho. La razón es que el rendimiento, en teoría, es el producto de la motivación y la habilidad moderado por los determinantes situacionales. La habilidad es la capacidad individual para ejecutar determinadas tareas. La motivación es el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar esfuerzo. Los determinantes situacionales se refieren a los factores del ambiente de trabajo que dificultan la ejecución. Es decir las personas rinden bien cuando poseen los recursos y las habilidades necesarias, así como el deseo de ejecutar bien la tarea. La motivación, por lo tanto, es sólo uno de los factores determinantes del rendimiento^[18].

Steers y Porter definen la motivación en el trabajo como las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral^[19].

¹⁸Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capitulo 10 p.368.

¹⁹Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo.Desclée de Brouwer. Capitulo 10 p.368.

Dentro de las teorías de la motivación laboral, se presentan tres perspectivas diferentes de la motivación:

Gráfico N° 8. Síntesis de las perspectivas de motivación laboral

Teorías	Fuente de Motivación
Teorías de las necesidades y Teoría de la motivación intrínseca	Las personas están motivadas por factores internos, bien por las necesidades innatas que hacen que busquemos su satisfacción, bien por los sentimientos de placer y autocontrol que se derivan de la ejecución de tareas que nos resultan agradables.
Teoría de las expectativas y Teoría del establecimiento de metas	Las personas son racionales y después de considerar determinante sus deseos, así mismo la relación entre la conducta y la consecución de los resultados o metas deseadas tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean.
Teoría de la equidad y Teoría del refuerzo	Las personas estamos motivados por factores externos; así, de acuerdo con la teoría de la equidad, se suelen tener en cuenta las percepciones acerca de lo que dan y reciben los demás. Según la teoría del refuerzo, la motivación es el resultado de un programa de recompensas.

Elaboración: Las Autoras

La motivación nace dentro de nosotros debido a unas fuerzas subconsciente; es el resultado del cálculo racional acerca de lo que debemos hacer para conseguir lo que queremos; o es el resultado de lo que se nos hace a nosotros.

Este proyecto se basa en esas dos teorías de motivación laboral, las que se detallan a continuación:

Teoría de las Expectativas (VROOM, 1964). Es una teoría cognitiva y hace referencia a que cada persona toma la decisión racional de dedicar cierto esfuerzo a las actividades que le reportarán las recompensas deseadas. Se cree que las personas saben lo que quieren de su trabajo y comprenden que dependen de su desempeño que consiga o no las recompensas deseadas. También, existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o rendimiento del trabajo^[20].

Esta teoría sitúa la motivación a un nivel de elección consciente; elegimos deliberadamente cuánto esforzamos en nuestro trabajo en función de los beneficios que esperamos conseguir con nuestro esfuerzo.

Establecimiento de metas de Locke (LOCKE 1968). Se basa en que las personas actúan racional y conscientemente, el punto crucial de la teoría se encuentra en la relación entre los objetivos conscientes, las intenciones y la ejecución de la tarea. Su premisa fundamental es que las ideas conscientes regulan las acciones de la persona. Las metas son aquello que el sujeto trata de obtener conscientemente, sobre todo en lo que se refiere a los objetivos de futuro. El énfasis de la teoría de establecimiento de metas se centra en la dirección de la conducta^[21].

Esta teoría insiste en que la motivación se maximiza mediante el establecimiento de objetivos específicos; estas metas previenen la mala utilización de nuestros esfuerzos.

²⁰Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo. Desclée de Brouwer. Capítulo 10 p.385.

²¹Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo. Desclée de Brouwer. Capítulo 10 p.396.

Como pudimos observar en el cuadro Perspectivas de la Motivación, estas dos teorías se fundamentan en que las personas son racionales y después de fijar sus deseos y la consecución de los resultados o metas deseadas, tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean. A lo largo de la aplicación de este proyecto estamos utilizando el Enfoque psicológico de la Motivación Laboral^[22].

3.6 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Dentro del sistema de Evaluación Integral debemos completarlo con un mecanismo de Retribución Variable.

Retribución es la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo.

La retribución variable está ligada al resultado obtenido por un trabajador en un periodo de tiempo, con esto se amplía el campo de acción de la Gestión de Recursos Humanos al unir las retribuciones a los objetivos o variables fundamentales de la empresa.

La retribución variable es cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados. Desde el punto de vista de la empresa, estos sistemas permiten retribuir a los empleados no sólo de acuerdo con los logros alcanzados sino según la capacidad financiera que tenga la empresa para financiar el pago de la misma^[23].

²²Muchinsky, Paúl. Psicología aplicada al trabajo. Desclée de Brouwer. Capítulo 10 p.385.

²³Prat, Ramón y Muñiz, Luis. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. Partida Doble, núm. 135, p. 66 a 79, julio-agosto 2002.

Dicho de otra forma, la retribución variable es aquella parte de la retribución total que está directamente ligada con alguna variable medible, y por tanto depende de los resultados obtenidos^[24].

3.6.1 RAZONES QUE JUSTIFICAN LA INTRODUCCIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Es un elemento motivador al darle la oportunidad al trabajador de progresar, de innovar y desarrollar su interés personal; de esta forma la Retribución Variable transforma al asalariado en “empresario” haciéndolo responsable de una parte de sus ingresos.

Distingue y premia a los empleados que en el mismo puesto de trabajo su esfuerzo y resultados no ha sido el mismo. En este sentido cabe destacar la importancia que como factor de recompensa tiene para los empleados que muestran un esfuerzo mayor que la media.

En épocas de crisis y crecimientos moderados, la empresa no puede dar lo mismo a todos, pero sin embargo tenemos la obligación de seguir premiando a los mejores.

La retribución variable incrementa a los empleados exitosos sus retribuciones anuales por lo que es para la empresa una forma de atraer buenos profesionales.

²⁴ Carrillo Moreno, Aurelio. Sistema de Retribución. Octubre 2002

3.6.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

El sistema debe ser claro para el trabajador y la organización, definiendo claramente los parámetros a retribuir la empresa ante cualquier parámetro a incluir en Retribución Variable debe plantearse:

¿Merece la pena pagar por ello?

¿Puedo medirlo con suficiente precisión?

Para que una Retribución Variable funcione correctamente tiene que estar vinculada a resultados, claros, sencillos, fáciles de explicar y que respondan a la estrategia de la compañía.

Debe existir una información y transparencia sobre el sistema y la evolución de las variables seleccionadas, con ello la empresa conoce la consecución de sus objetivos, y el trabajador el resultado de su esfuerzo. Debiendo ser público, igualmente, la escala de objetivos a conseguir y la percepción por cada uno de ellos. Si esto no fuera público podría haber serias resistencias que pondrían en duda la credibilidad del sistema, además, y lo que es más importante, el trabajador no sabría si su trabajo está siendo satisfactorio o no. A través del conocimiento de que variables le van a llevar al trabajador a conseguir unas ganancias concretas y de la información sobre la evolución de dicha variable, permiten al trabajador controlar su retribución y por tanto su esfuerzo^[25].

²⁵ Carrillo Moreno, Aurelio. Sistema de Retribución. Octubre 2002

3.6.3 BENEFICIOS EN LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Dentro de los beneficios de la retribución variable tenemos:

- Se puede convertir en una potente herramienta de comunicación que lidere el comportamiento tanto individual como colectivo de los miembros de la organización.
- Considerar a los empleados socios del negocio, el éxito de una organización se verá potenciado cuando se consigue asociar los intereses de los accionistas, empleados y dirección.
- Incentiva el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la organización.

La modalidad de Retribución Variable que vamos a utilizar en el presente proyecto es la de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos, está fundamentada en el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados, la responsabilidad del cumplimiento y las recompensas vienen determinadas por los resultados de un colectivo.

La Retribución Variable necesita el soporte y la ayuda del sistema de control de gestión el cual le facilitará la información y la orientación necesarias para su óptimo funcionamiento, esta fase la complementamos con la Evaluación Integral tomando en consideración que la escala a usar será conformada por criterios de cumplimiento de los objetivos establecidos dentro del área de operaciones.

3.6.4 RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN VARIABLE Y MOTIVACIÓN LABORAL

Podemos considerar a la retribución variable como un elemento motivador para el trabajador pero su constancia en el tiempo es mediática puesto que los resultados siempre son los mismos, ante una subida importante de salarios, el efecto inmediato es motivador, a los tres meses se diluye y a los seis meses se ha olvidado. Por lo tanto una política de retribución debe tener en cuenta dentro de su gestión estos agentes:

- Agentes motivadores positivos:

Claridad en la política retributiva. Tan importante que cuanto gano, es saber explicar porque gano esto, y porque las personas que tengo cerca de mí en otros puestos ganan lo que ganan. Esto permitirá a las personas saber el porqué de sus salarios, que variables influyen en ellos y que, en última instancia, debo hacer para ganar más.

Retribución variable. Esta colma las satisfacciones del trabajador pues le permite responder a la pregunta cómo ganar más, y a las expectativas de la empresa pues le permite responder a su pregunta cómo pagar más a los empleados a cambio de obtener mayores beneficios.

- Agentes motivadores negativos:

Falta de claridad. Cuando una persona desconoce cuál es la razón de su revisión salarial, desconoce igualmente cuales son las metas de su trabajo y lo que la organización espera de ella.

Falta de equidad interna percibida. Este es posiblemente el efecto más desmotivador de la retribución, especialmente si se combina con la falta de claridad. Cuando hay diferencias salariales entre dos personas de puesto, formación y experiencia similar, la organización debe explicar dichas

diferencias o corregirlas a corto plazo, sino el efecto desmotivador es impresionante.

Equidad con el mercado. Los salarios de nuestra compañía deben estar en sintonía con los pagados en nuestro sector y provincia, un desfase importante con estos puede llevar a una pérdida paulatina de las mejores personas de la compañía^[26].

Por otro lado considerando una combinación entre la motivación laboral y la retribución variable es pertinente citar que la legislación laboral ecuatoriana ofrece algunos aspectos importantes que definen la situación del trabajador en cuanto a la remuneración y en las que el patrono no puede evitar cumplir. Como ejemplo se tiene el Art.95. que indica:

“Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.”

“Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décima tercera, décima cuarta y décima quinta remuneraciones, la compensación salarial y la bonificación complementaria, y el beneficio que representan los servicios de orden social^[27].”

²⁶ Carrillo Moreno, Aurelio. Sistema de Retribución. Octubre 2002

²⁷Código de trabajo. Art. 95

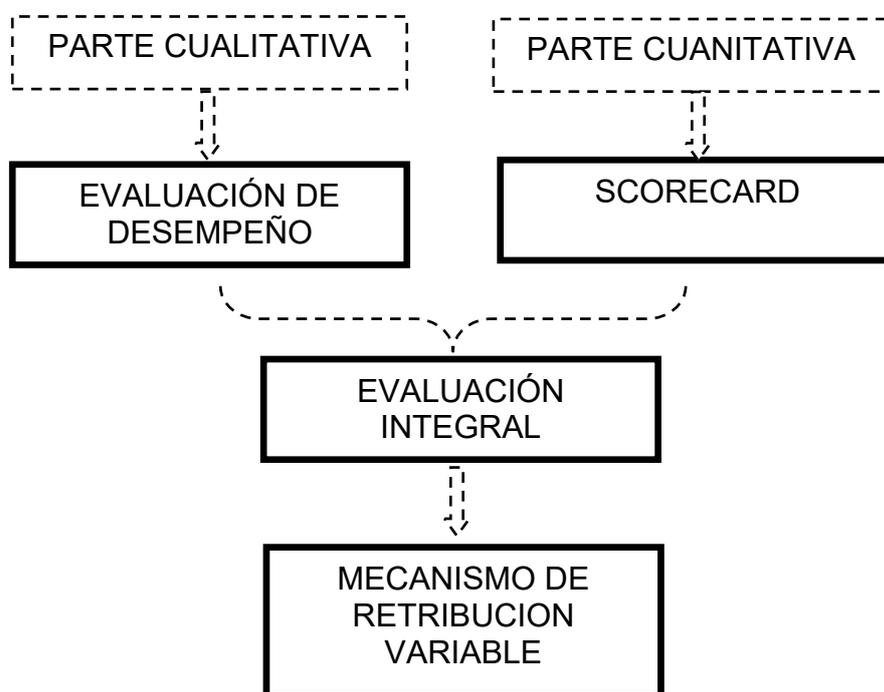
CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL Y EL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

De acuerdo a la descripción de la problemática se fijo la elaboración y desarrollo de un esquema de Evaluación Integral que se compone de una parte cualitativa que corresponde a la evaluación de desempeño y una parte cuantitativa que corresponde al Scorecard y que juntos forman la evaluación integral la cual permite que se obtenga un mecanismo de retribución variable. El siguiente gráfico resume la propuesta de evaluación integral.

Gráfico N° 9. Esquema conceptual de la propuesta de evaluación integral



Elaboración: Las Autoras

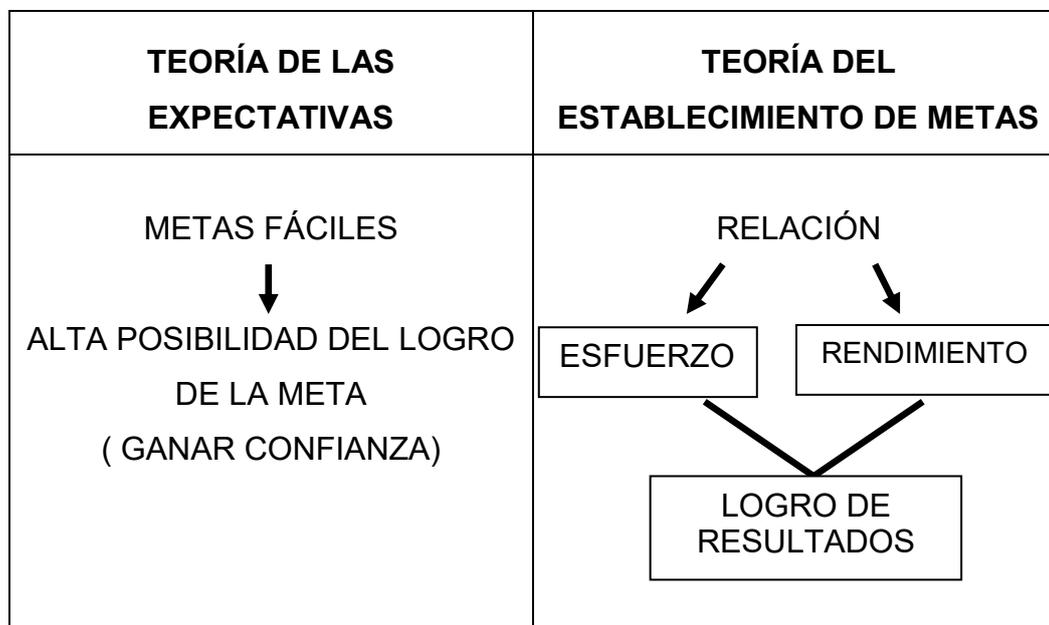
Consideramos pertinente que en vista de que la empresa es relativamente nueva en el mercado y que ha crecido vertiginosamente es necesario comprometer a la gente trabajando con los valores organizacionales, factor determinante e importante para el gerente general y que forma parte de los objetivos fundamentales del área de recursos humanos, con lo cual el trabajar en una evaluación de desempeño enfocada con los valores de la compañía creará un compromiso interno de cada empleado porque no solo los conocerá sino que los hará parte de su vida diaria.

4.2 APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL Y EL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Para fundamentar lo antes explicado nos apoyamos en el marco teórico desarrollado dentro del proyecto, donde una parte del mismo está enfocada al tema de motivación, factor importante para que exista una comunión entre la evaluación integral (Evaluación de Desempeño y Scorecard) y la retribución variable.

Si partimos de la idea de que una persona trabaja bien cuando posee los recursos, habilidades y deseos para realizar bien la tarea confirmamos nuevamente que la motivación es un factor importante en el rendimiento, por esta razón es que el proyecto resalta las teorías más alineadas, las cuales son: Teoría de las Expectativas que se basa en el establecimiento de metas fáciles para que tengan una alta posibilidad de logro y así ganar confianza, y Teoría del Establecimiento de metas que parte de la relación del esfuerzo y el rendimiento para el logro de resultados, las mismas que se sintetizan en el cuadro que se detalla a continuación:

Gráfico N° 10. Resumen comparativo entre la teoría de las expectativas y la teoría del establecimiento de metas.



Elaboración: Las Autoras

Apoyados con estas teorías y considerando uno de los objetivos más importantes de RRHH se trabajó en la aplicación del formato de evaluación del desempeño.

4.3 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El formato de Evaluación de Desempeño que se eligió para ser aplicado al personal del área de operaciones de la empresa Expoguayaquil S.A., fue el modelo de escalas gráficas discontinuas, este modelo nos permite poner como factores de evaluación los valores organizacionales de la empresa y su formato resulta amigable tanto para el evaluador como para el evaluado.

La escala de calificación está basada en cuatro escalas siendo su puntaje mayor 4 que es igual a "Muy satisfactorio" y el puntaje menor a 1 que corresponde "Insatisfactorio"

Los factores escogidos se trabajaran no solo enfocados a la descripción o concepto del factor, sino también al análisis que haga el evaluador al evaluado basado en el cumplimiento de cada factor, lo cual se detalla a continuación.

Gráfico N° 11. Análisis de los factores de evaluación de desempeño

FACTORES DE EVALUACIÓN	ANALISIS DE FACTOR
Creatividad / Innovación	Se considerará cuantos números de ideas innovadoras, creativas o significativas ha dado el evaluado para su área.
Honestidad	Se considerará si en el personal evaluado si hubo quejas por parte de los usuarios al momento de un evento.
Sinergia	Se considerará que tan frecuente es su capacidad de adaptación y desarrollo en el grupo de trabajo.
Empatía	Se considerará cuantas veces el evaluado ha sido capaz de apoyar a un compañero.
Lealtad	Se considerará Identificación con la compañía y el compromiso con la misma.
Impecabilidad	Se considerará la forma de ejecutar su trabajo de manera pulcra y adecuada
Adaptación al cambio	Se considerará la capacidad de acoplamiento que haya tenido en alguna situación.
Integridad	Se considerará la responsabilidad y seriedad con asuntos o detalles confidenciales que se hayan presentado en la empresa.
Organización	Se considerará el número de veces que se ha asignado una labor y la rapidez con que las ha solucionado estableciendo prioridades.
Disciplina	Se considerará el número de veces que el trabajador ha incumplido una disposición.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico N° 12. Propuesta de evaluación de Desempeño de escalas gráficas discontinuas para la empresa Expoguayaquil S.A.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nombre: _____ # de Cédula _____											
Cargo: _____											
Area o Departamento: _____ Fecha de Evaluación: _____											
Fecha de Inicio de Contrato: _____ Fecha de Vencimiento: _____											
Califique a su colaborador en cada uno de los aspectos, utilizando la siguiente escala:											
<table border="1"> <tr><td>4</td><td>MUY SATISFACTORIO</td></tr> <tr><td>3</td><td>SATISFACTORIO</td></tr> <tr><td>2</td><td>POCO SATISFACTORIO</td></tr> <tr><td>1</td><td>INSATISFACTORIO</td></tr> </table>	4	MUY SATISFACTORIO	3	SATISFACTORIO	2	POCO SATISFACTORIO	1	INSATISFACTORIO	<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">Puntaje Promedio</td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> </table>	Puntaje Promedio	
4	MUY SATISFACTORIO										
3	SATISFACTORIO										
2	POCO SATISFACTORIO										
1	INSATISFACTORIO										
Puntaje Promedio											
FACTORES DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN										
Creatividad / Innovación	Disposición a trabajar con ingenio y capacidad para crear ideas y proyectos en el área.										
Honestidad	Disposición de la persona demostrar siempre actitudes transparentes en su trabajo.										
Sinergia	Disposición para cooperar con otros y apoyar activamente decisiones a favor del grupo.										
Empatía	Capacidad para ponerse en la situación de los demás										
Lealtad	Identificación con los objetivos e intereses de la organización y compromiso con sus valores y metas.										
Impecabilidad	Disposición de la persona para mantener su puesto de trabajo en orden y limpio, respetando los procesos del sistema de gestión.										
Adaptación al cambio	Facultad para enfrentarse con flexibilidad y eficacia en nuevas tareas, responsabilidades o personas.										
Integridad	Actitud de integridad y seriedad en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, manteniendo la confidencialidad de Expoguayaquil, clientes o proveedores.										
Organización	Coordinar las labores de acuerdo con prioridades y organizarse de acuerdo a las metas establecidas.										
Disciplina	Cumplimiento de horarios establecidos al inicio y término de la jornada laboral, no faltar injustificadamente ni abandonar el puesto de trabajo.										
El Evaluado se compromete a mejorar en los siguientes Factores de Evaluación:											
Cumple Requisitos del Cargo SI() NO()	Firma del Evaluador										
Renovación del Contrato SI() NO()	Firma del Evaluado										
Observaciones:											

Elaboración: Las Autoras

De tal manera que se logra la consecución de lo planteado dentro de la primera parte del documento, la misma que consiste en que con el formato implementado se pueda medir el compromiso del personal con los valores organizacionales que fueron escogidos ya que la finalidad es que el individuo se acople a la filosofía de la empresa.

Una vez aplicado el formato de Evaluación de Desempeño al personal del área de operaciones, los resultados se convalidaran en la distribución que está basada en el nivel de exigencia de cumplimiento de los factores de evaluación que se detallan a continuación:

Gráfico N° 13. Cuadro de equivalencia del desempeño

EQUIVALENCIA DEL DESEMPEÑO	
Menor o igual a 40	Insatisfactorio
Mayor a 40 y menor o igual a 65	Poco satisfactorio
Mayor a 65 y menor o igual a 85	Satisfactorio
Mayor a 85 y menor o igual a 100	Muy satisfactorio

Elaboración: Las Autoras

Esta equivalencia se realizó para que la calificación de la evaluación de desempeño no fuese tan blanda y se apege más a una calificación real en relación al compromiso que presentan con los valores organizacionales de la empresa, a continuación se detalla el cuadro general de Evaluación de Desempeño del personal de la Gerencia de Operaciones:

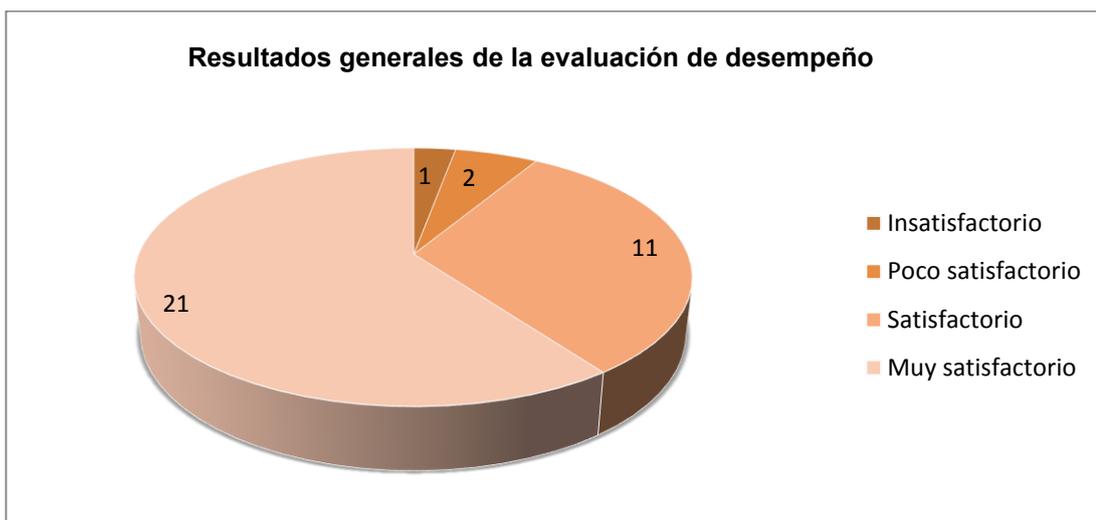
Gráfico N° 14. Cuadro General de Evaluación de Desempeño

N.	NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	AREA	NIVEL JERÁRQUICO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN
1	MARTINEZ PILAY JOSE RAMON	1308367059	JEFE DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	JEFATURA	35	88%	Muy satisfactorio
2	AVILES ZUÑIGA DAVID AUGUSTO	0904738598	JEFE DE PARQUEO	PARQUEO	JEFATURA	33	83%	Satisfactorio
3	VALLEJO CELI JOHN ALEXANDER	0913075172	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	33	83%	Satisfactorio
4	PAZMIÑO GOMEZ MARVIN PAUL	0919450064	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	35	88%	Muy satisfactorio
5	RODRIGUEZ CABEZAS VICTOR HUGO	0914296116	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	34	85%	Satisfactorio
6	RIOFRIO OYARVIDE JOSE GABRIEL	0920542032	SUPERVISOR DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	SUPERVISIÓN	40	100%	Muy satisfactorio
7	ROMERO BEDOYA JORGE EDUARDO	0920967379	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	37	93%	Muy satisfactorio
8	ROMERO BEDOYA PABLO GUILLERMO	0909466807	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	30	75%	Satisfactorio
9	ARREAGA CABEZAS SEGUNDO ERNESTO	0908187354	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	40	100%	Muy satisfactorio
10	MORALES SUAREZ NILO MIGUEL	0922599725	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	35	88%	Muy satisfactorio
11	BEJAR CASTRO EDWIN JAVIER	0919639526	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	33	83%	Satisfactorio
12	MUÑOZ CASTRO OSCAR ANTONIO	0924404916	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	34	85%	Satisfactorio
13	AMAGUAYA CHUQUI ANGEL DANIEL	0918068024	BODEGUERO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	36	90%	Muy satisfactorio
14	RIVERA TOALA JACINTO JAVIER	0924397318	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	38	95%	Muy satisfactorio
15	MORALES ZAVALA GEOVANNY MARTIN	0918361866	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	36	90%	Muy satisfactorio
16	CASTRO BAJAÑA JORGE MIGUEL	0915611164	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	SUPERVISIÓN	37	93%	Muy satisfactorio
17	CHQUITO FIGUEROA ANGELITA ARACELI	0910899624	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	39	98%	Muy satisfactorio
18	CASTRO BAJAÑA VERONICA TRINIDAD	0917397614	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	39	98%	Muy satisfactorio
19	PACHAY MACIAS CARLOS ADALBERTO	0923432009	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	37	93%	Muy satisfactorio
20	CHAVEZ LINO MAYRA PATRICIA	0919028795	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	37	93%	Muy satisfactorio
21	ESPINOZA OROZCO VICENTE LEONARDO	0919223511	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	36	90%	Muy satisfactorio
22	ARAUJO ORRALA WELLINGTON JAIRO	0930769807	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	33	83%	Satisfactorio
23	LOOR ARROYO MERCEDES NARCISA	0801628926	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	34	85%	Satisfactorio
24	MONTENEGRO PINCAY EDGAR ABRAHAM	0930183447	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	30	75%	Satisfactorio
25	MORALES DELGADO ERICK EDUARDO	0930767884	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	30	75%	Satisfactorio
26	CANALES SACOTO RICARDO MOISES	0940879505	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	28	70%	Satisfactorio
27	MERINO GLORSO COLON	0907141824	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	25	63%	Poco satisfactorio
28	FRANCO VILLON VERONICA MERCEDES	0924795248	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	20	50%	Poco satisfactorio
29	CANTOS ARIAS HAROL ALEXANDERS	0918099045	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	40	100%	Muy satisfactorio
30	ARCOS AGUILAR CARLOS ALBERTO	0700880073	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	40	100%	Muy satisfactorio
31	SOLIS CACERES KEVIN LEONARDO	0927060053	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	39	98%	Muy satisfactorio
32	VENTURA SOSA MARCELA MARIA	0926860875	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	40	100%	Muy satisfactorio
33	JUANAZO REYES RAQUELITA VIRGINIA	0924634645	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	40	100%	Muy satisfactorio
34	MONTECEMACIAS NANCY LISSETTE	1206170175	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	39	98%	Muy satisfactorio
35	ARREAGA CAMPUZANO EVELINA ERIKA	0924678873	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	10	25%	Insatisfactorio

Elaboración: Las Autoras

Estos resultados se pueden interpretar en los gráficos que se detallan a continuación:

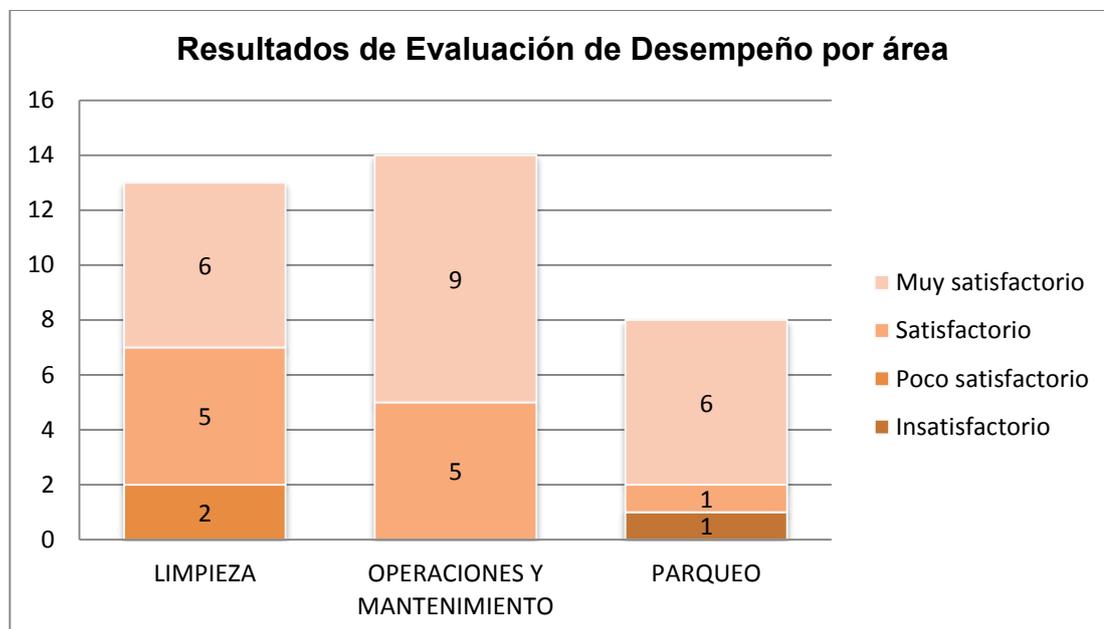
Gráfico N° 15. Cuadro de resultados de la evaluación del desempeño



Elaboración: Las Autoras

Dentro de los resultados generales de la Evaluación de Desempeño aplicada al personal de Área de Operaciones, nos indica que al menos el 94% de los trabajadores (33 personas) tiene un desempeño satisfactorio y muy satisfactorio.

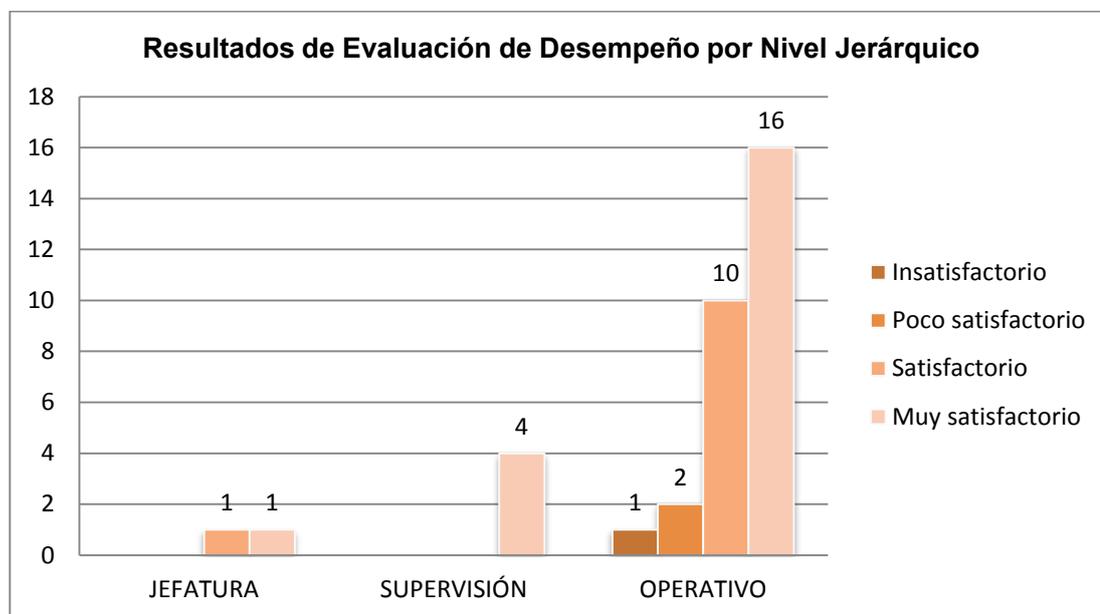
Gráfico N° 16. Cuadro de resultados de la evaluación del desempeño por área



Elaboración: Las Autoras

Dentro de los resultados de la Evaluación de Desempeño por área se puede observar que en operaciones y mantenimiento están apegados a los resultados que desea la empresa, y que en limpieza y parqueo existen oportunidades de mejora pero cuyo comportamiento no representa un riesgo para lo que la organización pretende alcanzar.

Gráfico N° 17. Cuadro de resultados de la evaluación del desempeño por nivel jerárquico.



Elaboración: Las Autoras

Dentro de los resultados de la Evaluación de Desempeño por nivel Jerárquico los mandos como supervisión y jefatura tienen un desempeño satisfactorio y muy satisfactorio, en la parte operativa existen oportunidades de mejora cuyo resultado no presenta un impacto que ponga en riesgo a los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Una vez conseguidas estas características es necesario revisar la parte cuantitativa o dura para generar un complemento entre las dos, pues si dejamos solo los resultados de la evaluación de desempeño (parte blanda o cualitativa) puede tomarse como un resultado subjetivo.

4.4 IMPLEMENTACIÓN DEL SCORECARD

Por la razón antes expuesta, procedemos con la implementación del Scorecard, el mismo que está enfocado de la siguiente manera:

- Se separan las áreas de la Gerencia de Operaciones.
- Se establecen objetivos estratégicos para cada una de las áreas, por ejemplo para el área de Operaciones se establecieron cuatro objetivos.
- Se establecen indicadores de gestión que permitirán controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados por las áreas.
- Se establece la Unidad de Medida de los indicadores
- Se determina el Nivel Base el mismo que va relacionado con el histórico del presupuesto del año pasado.
- Se establece la Meta la misma que va enfocada a los valores a los que deben llegar o cumplir.
- Se establecen los valores periódicos desde Enero hasta Junio los mismos que están desarrollados considerando el primer semestre del año, para esto es importante recalcar que las ganancias durante este primer semestre llegan aproximadamente al 40% siendo mayores a lo largo del segundo semestre en el cual llegaremos fácilmente al 60% restante ya que son los meses con mayor rentabilidad para el negocio. Para la aplicación de este proyecto se tomaron valores referenciales a petición de la empresa.
- Se determina la Frecuencia de Medición que nos indicará con que continuidad debemos revisarlos.
- Se determina que personal será el responsable de la medición y cumplimiento de los indicadores.
- Se establece un nivel de Iniciativa el cual va enfocado al resultado que se quiere obtener tanto del objetivo como del indicador.
- Se establece el casillero Datos donde se registrarán los valores que se producen de la suma de los meses de Enero a Junio. Una vez que

tenemos los resultados de cada uno de los indicadores que se establecieron para las áreas, se procederá a generar un promedio el mismo que se obtiene sumando cada uno de los valores obtenidos y dividiéndolo para el mismo número. Por ejemplo: En el caso del área de operaciones tenemos cuatro valores resultantes, a estos valores los sumaremos y este resultado lo dividiremos para cuatro.

Cabe mencionar que cada una de las áreas tiene un desarrollo diferente, con lo cual los indicadores aplicados para las mismas pueden variar notablemente. Es así, que las áreas de parqueo y operaciones son expresadas en porcentaje, sin embargo por la logística del negocio no sucede lo mismo con el área de limpieza, la cual cuenta con dos indicadores diferentes, uno expresado en porcentaje que está trabajado en base al "Registro de Calidad de Limpieza en los Salones" y que está definido considerando la pulcritud del salón reflejada en los aspectos visibles como piso, paredes, climatización, techo e iluminación y que fue enfocado a los meses de Enero a Junio del presente considerando una escala de calificación del 1 al 10. Los resultados se los obtienen sumando los valores de cada mes, los mismos que son obtenidos de la valoración de los aspectos visibles del salón y dividiéndolo para ochenta por ciento.

Gráfico N° 18. Cuadro de registro de calificación del indicador calidad de limpieza.

REGISTRO DE CALIFICACION DEL INDICADOR "CALIDAD DE LIMPIEZA"

REGISTRO DE CALIDAD DE LIMPIEZA EN LOS SALONES - PRIMER SEMESTRE 2013						
Salon A	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Pared 1	5	9	5	9	5	6
Pared 2	10	10	3	9	7	8
Pared 3	8	7	8	8	9	10
Pared 4	9	5	9	7	4	3
Piso	10	5	4	7	7	7
Climatizaciòn	7	4	3	8	8	9
Techo	5	3	5	9	10	10
Iluminaciòn	4	10	10	10	10	10
Totales	73%	66%	59%	84%	75%	79%

ESCALA DE CALIFICACION	
Del 1 al 2	Insuficiente
Del 3 al 4	Malo
Del 5 al 6	Bueno
Del 7 al 8	Muy bueno
Del 9 al 10	Excelente

Elaboración: Las Autoras

En el caso del segundo indicador de limpieza que lleva por nombre "Costo Operativo de Limpieza" y que está enfocado en metros cuadrados nos vemos en la necesidad de transformarlo en porcentaje, aplicando la formula:

$$\text{Desempeño} = \text{Meta} / \text{valor alcanzado} \times 100 \%$$

Otro factor importante que se considera dentro del Scorecard presentado, es el indicador de ventas, el cual juega un papel fundamental en el desarrollo del cuadro de mando ya que está ligado completamente con la rentabilidad del negocio y donde también es necesario transformar su expresión de dólares en porcentaje aplicando la formula:

$$\text{Ventas} = \text{Suma Ventas netas} / \text{ventas proyectadas} \times 100 \%$$

Gráfico N° 19. Scorecard del área de operaciones - Expoguayaquil S.A.

AÑO 2013

Areas	Objetivos estrategicos	Indicador	Unidad	NIVEL BASE	META	Valor periodo Enero	Valor periodo febrero	Valor periodo Marzo	Valor periodo Abril	Valor periodo Mayo	Valor periodo Junio	Frecuencia de medición	Responsable	Iniciativa	Datos	
OPERACIONES	Eventos sin Problemas	1	Eventos sin Problemas / Numero de Eventos en el mes	%	95,0%	96%	80%	60%	75%	85%	80%	60%	Mensual	Jefe De Operaciones	Obtener mas Clientes	73%
	Cumplimiento del Proveedor	2	Item correctamente entregado/ Requerimiento del Evento	%	90,0%	100,0%	80%	70%	80%	90%	90%	80%	Mensual	Jefe De Operaciones	Tener Porvedores confiables	82%
	Coordinación de Requerimiento Interno	3	Requerimiento Cumplidos por la Productora / Requerimiento Solicitado por el Cliente	%	90,0%	100%	60%	60%	90%	60%	70%	60%	Mensual	Jefe De Operaciones	Satisfaccion del Cliente	67%
	Mantener un Stok Adecuado	4	Solicitudes completamente atendidas / Solicitud de Despacho recibidas	%	95,0%	100%	60%	70%	80%	70%	70%	60%	Mensual	Jefe De Operaciones	Tener los materiales disponibles	68%
PROMEDIO															73%	
LIMPIEZA	Calidad de Limpieza	1	Indice de limpieza.	%	95,0%	100%	73%	66%	59%	84%	75%	79%	Mensual	Supervisor de Limpieza	Adecuado nivel de limpieza	73%
	Costo operativo de limpieza	2	Gasto de operación / Numero de metros cuadrados	\$ / M2	\$20 USD / M2	\$18 USD / M2	21 USD / M2	20 USD / M2	22 USD / M2	18 USD / M2	21 USD / M2	23 USD / M2	Mensual	Jefe limpieza	Ahorro de costos en operación limpieza	87%
	METROS CUADRADOS EXPRESADOS EN PORCENTAJE						86%	90%	82%	100%	86%	78%				
PROMEDIO															80%	
PARQUEO	Mantener un control adecuado de los Carros	1	Numero Carros sin Siniestro/ Numero de Carros en Parquadero	%	95,00%	100%	80%	80%	90%	80%	90%	70%	mensual	Jefe de Parqueo	seguridad de Vehiculos	82%
PROMEDIO															82%	
VENTAS	Cumplimiento de Ventas	1	Ventas Reales Mensuales	\$	\$ 1 755.566.43	\$ 786.625,92	\$ 123.086,07	\$ 80.657,40	\$ 45.492,46	\$ 89.724,44	\$ 161.638,31	\$ 235.800,76	mensual	Gerente de Ventas	rentabilidad del negocio	94%
DOLARES EXPRESADOS EN PORCENTAJE EN BASE A VENTAS MENSUALES						16%	10%	6%	11%	21%	30%					
PROMEDIO															94%	

Elaboración: Las Autoras

El Scorecard implementado está conformado por dos componentes, los cuales son el de área o empleado y el de empresa, ponderados en un 60% y 40% respectivamente. Su justificación se basa en que se prioriza la calificación del esfuerzo del empleado, la cual es más controlable por este, a diferencia de la calificación de la empresa la cual depende de muchos factores ajenos al empleado y este resultado no lo puede manejar.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL

La Evaluación Integral se compone de la suma ponderada de la Evaluación de Desempeño (cualitativa) y el Scorecard (cuantitativa), para la cual se uso como factores de ponderación el 40% y 60% respectivamente. Su justificación se basa en equilibrar el resultado final para que no se vea sesgado por la subjetividad que representa la evaluación cualitativa y primar la ponderación cuantitativa. Los porcentajes fueron conciliados con los líderes de la organización.

El resultado de la Evaluación Integral se relaciona con una escala de calificación que se detalla a continuación:

Gráfico N° 20. Cuadro de equivalencia de la evaluación integral

EQUIVALENCIA DEL PORCENTAJE DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL	
Menor o igual a 40	Insatisfactorio
Mayor a 40 y menor o igual a 65	Poco satisfactorio
Mayor a 65 y menor o igual a 85	Satisfactorio
Mayor a 85 y menor o igual a 100	Muy satisfactorio

Elaboración: Las Autoras

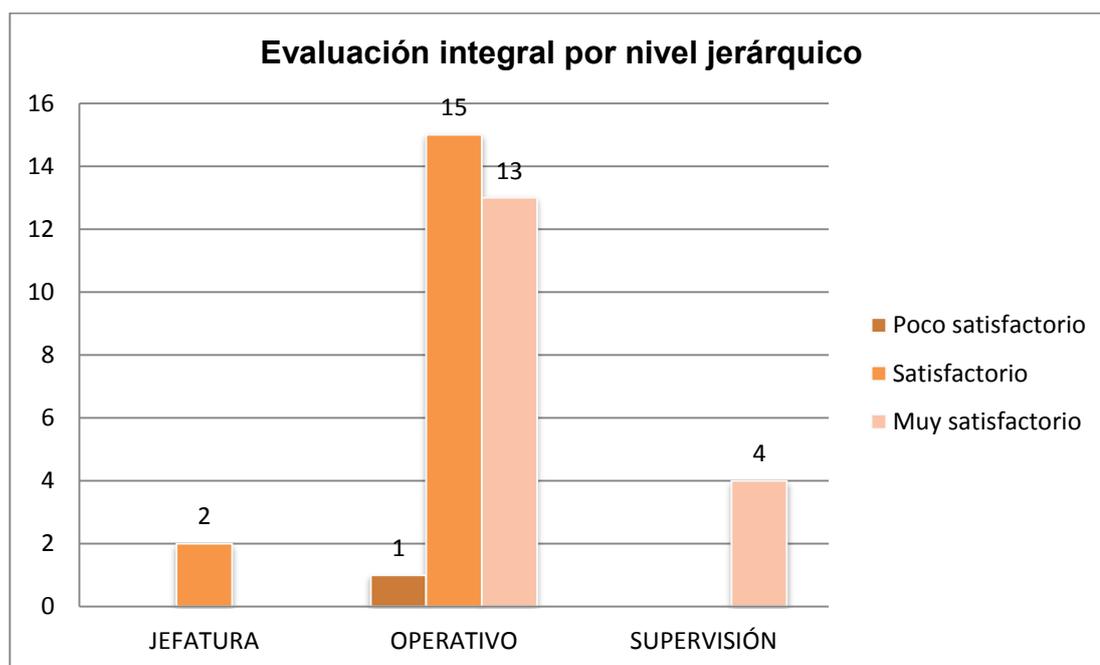
Gráfico N° 21. Cuadro General de Evaluación Integral.

N.	NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	ÁREA	NIVEL JERÁRQUICO	CUALITATIVA		CUANTITATIVA			EVALUACIÓN INTEGRAL	Calificación		
						EVALUACIÓN DE DESPEÑO	BSC / ÁREA	BSC / EMPRESA	BSC	40%			60%	100%
										100%			60%	40%
1	MARTINEZ PILAY JOSE RAMON	1308367059	JEFE DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	JEFATURA	88%	73%	94%	81%	84%	Satisfactorio			
2	AVILES ZUÑIGA DAVID AUGUSTO	0904738598	JEFE DE PARQUEO	PARQUEO	JEFATURA	83%	73%	94%	81%	82%	Satisfactorio			
3	VALLEJO CELI JOHN ALEXANDER	0913075172	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	83%	73%	94%	81%	82%	Satisfactorio			
4	PAZMIÑO GOMEZ MARVIN PAUL	0919450064	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	88%	73%	94%	81%	84%	Satisfactorio			
5	RODRIGUEZ CABEZAS VICTOR HUGO	0914296116	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	85%	73%	94%	81%	83%	Satisfactorio			
6	RIOFRIO OYARVIDE JOSE GABRIEL	0920542032	SUPERVISOR DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	SUPERVISIÓN	100%	73%	94%	81%	89%	Muy satisfactorio			
7	ROMERO BEDOYA JORGE EDUARDO	0920967379	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	93%	73%	94%	81%	86%	Muy satisfactorio			
8	ROMERO BEDOYA PABLO GUILLERMO	0909466807	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	75%	73%	94%	81%	79%	Satisfactorio			
9	ARREAGA CABEZAS SEGUNDO ERNESTO	0908187354	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	100%	73%	94%	81%	89%	Muy satisfactorio			
10	MORALES SUAREZ NILO MIGUEL	0922599725	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	88%	73%	94%	81%	84%	Satisfactorio			
11	BEJAR CASTRO EDWIN JAVIER	0919639526	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	83%	73%	94%	81%	82%	Satisfactorio			
12	MUÑOZ CASTRO OSCAR ANTONIO	0924404916	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	85%	73%	94%	81%	83%	Satisfactorio			
13	AMAGUAYA CHUQUIANGEL DANIEL	0918068024	BODEGUERO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	90%	73%	94%	81%	85%	Satisfactorio			
14	RIVERA TOALA JACINTO JAVIER	0924397318	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	95%	73%	94%	81%	87%	Muy satisfactorio			
15	MORALES ZAVALA GEOVANNY MARTIN	0918361866	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	90%	73%	94%	81%	85%	Satisfactorio			
16	CASTRO BAJAÑA JORGE MIGUEL	091561164	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	SUPERVISIÓN	93%	73%	94%	81%	86%	Muy satisfactorio			
17	CHQUITO FIGUEROA ANGELITA ARACELI	0910899624	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	98%	80%	94%	86%	90%	Muy satisfactorio			
18	CASTRO BAJAÑA VERONICA TRINIDAD	0917397614	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	98%	80%	94%	86%	90%	Muy satisfactorio			
19	PACHAY MACIAS CARLOS ADALBERTO	0923432009	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	93%	80%	94%	86%	88%	Muy satisfactorio			
20	CHAVEZ LINO MAYRA PATRICIA	0919028795	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	93%	80%	94%	86%	88%	Muy satisfactorio			
21	ESPIÑOZA OROZCO VICENTE LEONARDO	0919223511	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	90%	80%	94%	86%	87%	Muy satisfactorio			
22	ARAUJO ORRALA WELLINGTON JAIRO	0930769807	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	83%	80%	94%	86%	84%	Satisfactorio			
23	LOOR ARROYO MERCEDES NARCISA	0801628926	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	85%	80%	94%	86%	85%	Muy satisfactorio			
24	MONTENEGRO PINCAY EDGAR ABRAHAM	0930183447	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	75%	80%	94%	86%	81%	Satisfactorio			
25	MORALES DEL GADO ERICK EDUARDO	0930767884	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	75%	80%	94%	86%	81%	Satisfactorio			
26	CANALES SACOTO RICARDO MOISES	0940879505	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	70%	80%	94%	86%	79%	Satisfactorio			
27	MERINO GLORSO COLON	0907141824	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	63%	80%	94%	86%	76%	Satisfactorio			
28	FRANCO VILLON VERONICA MERCEDES	0924795248	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	50%	80%	94%	86%	71%	Satisfactorio			
29	CANTOS ARIAS HAROL ALEXANDERS	0918099045	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	100%	82%	94%	87%	92%	Muy satisfactorio			
30	ARCOS AGUILAR CARLOS ALBERTO	0700880073	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	100%	82%	94%	87%	92%	Muy satisfactorio			
31	SOLIS CACERES KEVIN LEONARDO	0927060053	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	98%	82%	94%	87%	91%	Muy satisfactorio			
32	VENTURA SOSA MARCELA MARIA	0926860875	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	100%	82%	94%	87%	92%	Muy satisfactorio			
33	JUANAZO REYES RAQUELITA VIRGINIA	0924634645	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	100%	82%	94%	87%	92%	Muy satisfactorio			
34	MONTECE MACIAS NANCY LISSETTE	1206170175	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	98%	82%	94%	87%	91%	Muy satisfactorio			
35	ARREAGA CAMPUZANO EVELINA ERIKA	0924678873	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	25%	82%	94%	87%	62%	Poco satisfactorio			

Elaboración: Las Autoras

Estos resultados se pueden interpretar en el gráfico que se detalla a continuación:

Gráfico N° 22. Cuadro de evaluación integral por nivel jerárquico.



Elaboración: Las Autoras

El resultado de la evaluación integral por nivel jerárquico nos muestra que el personal del área de operaciones cumple con las expectativas trazadas por la organización dentro de este proyecto.

Es así, que con estos factores justificamos el porqué de la necesidad de que la Evaluación Integral sea enfocada de esta manera ya que se puede visualizar si el individuo es realmente es productivo y el nivel de compromiso que tiene con la institución.

Con el resultado de la Evaluación Integral procedemos a generar el sistema de retribución variable.

4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL MECANISMO DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

El Sistema de Retribución Variable se obtiene multiplicando el porcentaje de la evaluación integral por los valores fijos establecidos para cada nivel jerárquico, los mismos que fueron designados por la alta gerencia y que se los detalla a continuación:

Jefaturas \$470

Supervisión \$318

Operativo \$159

El resultado de esta operación será el valor que recibirá el trabajador como retribución variable.

Sin embargo, si el resultado de la evaluación integral es menor o igual a 65 no obtiene la bonificación y si es igual o mayor a 66 obtiene la retribución que le corresponde.

Por ejemplo:

Si una de las jefaturas obtiene el 84% como resultado de su evaluación integral se debe realizar la siguiente operación:

$\$470$ valor asignado a jefaturas \times 84% = $\$394,80$ valor que le corresponde como retribución variable.

Esto no sucedería si uno de los cargos solo alcanza el 65% o un porcentaje menor al mismo, tal como lo mencionamos anteriormente.

Gráfico N° 23. Cuadro General de Retribución Variable

N.	NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	AREA	NIVEL JERÁRQUICO	EVALUACIÓN INTEGRAL	BONIFICACIÓN
1	MARTINEZ PILAY JOSE RAMON	1308367059	JEFE DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	JEFATURA	84%	\$ 394,05
2	AVILES ZUÑIGA DAVID AUGUSTO	0904738598	JEFE DE PARQUEO	PARQUEO	JEFATURA	82%	\$ 384,65
3	VALLEJO CELI JOHN ALEXANDER	0913075172	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	82%	\$ 130,13
4	PAZMIÑO GOMEZ MARVIN PAUL	0919450064	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	84%	\$ 133,31
5	RODRIGUEZ CABEZAS VICTOR HUGO	0914296116	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	83%	\$ 131,72
6	RIOFRIO OYARVIDE JOSE GABRIEL	0920542032	SUPERVISOR DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	SUPERVISIÓN	89%	\$ 282,51
7	ROMERO BEDOYA JORGE EDUARDO	0920967379	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	86%	\$ 136,49
8	ROMERO BEDOYA PABLO GUILLERMO	0909466807	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	79%	\$ 125,36
9	ARREAGA CABEZAS SEGUNDO ERNESTO	0908187354	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	89%	\$ 141,26
10	MORALES SUAREZ NILO MIGUEL	0922599725	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	84%	\$ 133,31
11	BEJAR CASTRO EDWIN JAVIER	0919639526	ASISTENTE DE OPERACIONES	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	82%	\$ 130,13
12	MUÑOZ CASTRO OSCAR ANTONIO	0924404916	ELECTRICO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	83%	\$ 131,72
13	AMAGUAYA CHUQUIANGEL DANIEL	0918068024	BODEGUERO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	85%	\$ 134,90
14	RIVERA TOALA JACINTO JAVIER	0924397318	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	87%	\$ 138,08
15	MORALES ZAVALA GEOVANNY MARTIN	0918361866	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	OPERATIVO	85%	\$ 134,90
16	CASTRO BAJAÑA JORGE MIGUEL	0915611164	SUPERVISOR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	SUPERVISIÓN	86%	\$ 272,97
17	CHIQUITO FIGUEROA ANGELITA ARACELI	0910899624	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	90%	\$ 143,67
18	CASTRO BAJAÑA VERONICA TRINIDAD	0917397614	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	90%	\$ 143,67
19	PACHAY MACIAS CARLOS ADALBERTO	0923432009	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	88%	\$ 140,49
20	CHAVEZ LINO MAYRA PATRICIA	0919028795	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	88%	\$ 140,49
21	ESPINOZA OROZCO VICENTE LEONARDO	0919223511	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	87%	\$ 138,90
22	ARAUJO ORRALA WELLINGTON JAIRO	0930769807	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	84%	\$ 134,13
23	LOOR ARROYO MERCEDES NARCISA	0801628926	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	85%	\$ 135,72
24	MONTENEGRO PINCAY EDGAR ABRAHAM	0930183447	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	81%	\$ 129,36
25	MORALES DELGADO ERICK EDUARDO	0930767884	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	81%	\$ 129,36
26	CANALES SACOTO RICARDO MOISES	0940879505	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	79%	\$ 126,18
27	MERINO GLORSO COLON	0907141824	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	76%	\$ 121,41
28	FRANCO VILLON VERONICA MERCEDES	0924795248	AUXILIAR DE LIMPIEZA	LIMPIEZA	OPERATIVO	71%	\$ 113,46
29	CANTOS ARIAS HAROL ALEXANDERS	0918099045	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	92%	\$ 292,81
30	ARCOS AGUILAR CARLOS ALBERTO	0700880073	SUPERVISOR DE PARQUEO	PARQUEO	SUPERVISIÓN	92%	\$ 292,81
31	SOLIS CACERES KEVIN LEONARDO	0927060053	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	91%	\$ 144,82
32	VENTURA SOSA MARCELA MARIA	0926860875	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	92%	\$ 146,41
33	JUANAZO REYES RAQUELITA VIRGINIA	0924634645	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	92%	\$ 146,41
34	MONTECE MACIAS NANCY LISSETTE	1206170175	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	91%	\$ 144,82
35	ARREAGA CAMPUZANO EVELINA ERIKA	0924678873	CAJERO	PARQUEO	OPERATIVO	62%	\$ -

VALORES POR JERARQUIA

JEFATURA	470
SUPERVISIÓN	318
OPERATIVO	159

Elaboración: Las Autoras

4.7 PROPUESTA DE INVERSIÓN PARA EL PROYECTO

Dentro del proyecto también se realizó un análisis de costos que nos permita considerar los beneficios de realizarlo casa adentro lo cual se explica a continuación:

La inversión para nuestro proyecto es de \$ 1.034,88 dólares incluido el IVA, en relación al valor de las empresas consultoras cuyo costo es mayor, teniendo en cuenta que la duración de nuestra propuesta es de seis meses desde el momento de su aplicación.

A continuación presentamos la propuesta elaborada por las autoras del proyecto:

Gráfico N° 24. Cuadro de presupuesto de inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
Detalle	N° de Personas	Valor unitario	Valor Total
Evaluación de desempeño	35	15	\$ 525,00
Evaluadoras	2	150	\$ 300,00
Subtotal			\$ 825,00
Imprevistos al 8%			\$ 66,00
Inflación al 4%			\$ 33,00
Subtotal			\$ 924,00
IVA			\$ 110,88
Total			\$ 1.034,88

Elaboración: Las Autoras

Gráfico N° 25. Cuadro de presupuesto de la empresa consultora.

DETALLE DE LA PROPUESTA

<i>DETALLE</i>	<i>NO. DE EVALUADOS</i>	<i>VALOR UNITARIO</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
<i>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</i>	<i>85</i>	<i>42USD</i>	<i>3570USD</i>

- El Valor varía de acuerdo al número de postulantes
- Valor no incluye I.V.A

Elaboración: Samper Headhunting

Con esta comparación es notablemente recomendable que se lo realice casa adentro ya que no solo se considerará el ahorro económico sino también el valor agregado que le damos a la empresa ya que conocemos al personal.

CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Se cumplió con el objetivo principal del proyecto, el mismo que era el diseño de un Sistema de Evaluación integral enfocado al departamento de Operaciones utilizando un mecanismo de retribución variable que los impulse a los trabajadores a estar motivados y ser productivos.

Se cumplió con la implementación de los objetivos específicos los mismos que fueron:

- Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de operaciones de Expoguayaquil S.A

Este objetivo se logro con el diseño e implementación de un formato de evaluación de desempeño a todo el departamento de Operaciones el mismo que comprende las áreas de Parqueo, Limpieza, Operaciones y Mantenimiento, donde cada uno de los jefes de área tuvo que reunirse con su personal para poder evaluar el desempeño de su trabajo diario. Cabe recalcar que es la primera vez que una actividad como esta se realiza.

- Desarrollar e implementar las herramientas necesarias para medir el desempeño y el resultado de los colaboradores.

Para cumplir con nuestro segundo objetivo se aplico como herramienta principal el Scorecard, el mismo en el que se desarrollaron indicadores para cada área, los cuales fueron trabajados todos en porcentaje para una aplicación uniforme.

- Diseñar y aplicar un plan de incentivos mediante un sistema de retribución variable para el personal de Operaciones de Expoguayaquil. S.A.

Con estas dos herramientas citadas anteriormente pasamos a desarrollar la tabla de evaluación integral, dentro de la cual se combinan tanto los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño como los que se obtuvieron en el Scorecard, para proceder finalmente con la creación de un sistema de retribución variable enfocado por jerarquía.

Con esto concluimos dando cumplimiento a la propuesta planteada dentro de la cual se combinan efectiva y eficazmente la parte cualitativa enfocada a evaluación de desempeño basada en los valores de la compañía y al mismo tiempo la parte cuantitativa que permite retribuir su esfuerzo en base a objetivos e indicadores planteados para cada área, logrando así el compromiso buscado, la motivación y la recompensa para los trabajadores.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones planteamos lo siguiente:

- Se recomienda realizar el estudio casa adentro con la finalidad de generar ahorro en relación a las propuestas presentadas por las empresas consultoras.
- Se recomienda realizar el estudio lo más pronto posible aprovechado el último semestre del año de tal manera que produzca a corto plazo oportunidades de mejora en el desempeño del personal.
- Se recomienda dar una charla de socialización antes de implementar la propuesta con la finalidad de plantear las reglas.
- Se recomienda realizar las evaluaciones semestrales para ir evaluando los cambios generados entre semestre y semestre.

BIBLIOGRAFÍA

- URL:<http://www.expoguayaquil.com/nosotros/>
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill. Colombia. 1999
- Schaarschmidt, Dr. Uwe y Prado, Lic. Rosa de. "Introducción a la Psicología del trabajo". Félix Varela. Cuba. 1991.
- Ader, José. Organizaciones. Pardos. Argentina. 1990.
- Dicaprio. "Teorías de la Personalidad". McGraw-Hill. México. 1993
- Muchinsky, Paul. "Psicología aplicada al trabajo". Desclée de Brouwer. 1994.
- Maristany, Jaime. Administración de RRHH. Prentice Hall. 2000
- Limusa, Wiley. "Comportamiento Organizacional". Balderas. 1995
- Becker, Brian E., Huselid, Mark y Ulrich, David. "El cuadro de Mando de RRHH. Vinculando las PERSONAS, la ESTRATEGIA y el RENDIMIENTO de la EMPRESA". Prólogo de David Norton. Edipe.
- Carrillo Moreno, Aurelio. "Sistema de Retribución". Octubre 2002
- Codificación del código de trabajo. Codificación 17. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Última modificación . 27-ene-2007. Estado Vigente.
- URL: http://es.m.wikipedia.org/wiki/Revolucion_Industrial
- Niebel, Benjamin W. y Freivalds, Andris. "Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo". Alfaomega.

- Werther Jr., William B. & Keith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. McGraw-Hill.
- Harvard Business Review, 1992. El Balanced Scorecard.
- Cuadernos de Estudios Empresariales. 2010. Vol.20.
- Las Organizaciones. Compiladora: Psic. Cecilia Bastidas Bolaños. Facultad de Ciencias Psicológicas Universidad de Guayaquil, 2004.
- Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. “Organization and Management: A Systems Approach”. McGraw-Hill. Kosakusha. 1970.
- Prat, Ramón y Muñiz, Luis. “Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión”. Partida Doble. Julio-Agosto 2002.