



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE
NEGOCIOS.**

Tema:

**“Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su
incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía.
Ltda de la ciudad de Ambato”**

AUTORA: Francisca Mariela Herrera Uribe

TUTOR: Ingeniero Carlos Amaluisa

AMBATO-ECUADOR

2001

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Perfil del Proyecto de Investigación sobre el tema: **“PLAN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “CARROCERÍAS CEPEDA” CIA. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2011”**, desarrollado por: Francisca Mariela Herrera Uribe, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, considero que la Tesis reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la facultad.

Ambato, 18 de Agosto de 2011

EL TUTOR

Ing. Carlos Amaluisa

AUTORIA DEL PERFIL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo: **“PLAN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “CARROCERÍAS CEPEDA” Cia. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2011”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado; a excepción de las citas

Ambato, 18 de Agosto de 2011

AUTORA

Francisca Mariela Herrera Uribe

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“PLAN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “CARROCERÍAS CEPEDA” Cia. Ltda. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2011”**, de la estudiante Francisca Mariela Herrera Uribe, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 18 de Agosto de 2011

Para constancia firma

.....

Ing. Zoila Miranda

.....

Ing. Rubén López

DEDICATORIA

Con amor dedico esta tesis a Dios por ser el ejemplo de supervivencia, a mi hija Valerita porque es la razón de mi vida y la persona que más amo y amaré en el mundo, a mi esposo Jorge ya que con sus palabras de aliento y su cariño incondicional supo brindarme el apoyo que necesite, a mis padres Francisco y Graciela por ser parte fundamental en mi vida, porque nunca perdieron las esperanzas en mi y siempre supieron darme su apoyo y amor necesario, a mis hermanas Náder y Paola por ser más que mis amigas, mis confidentes, por estar junto a mi cuando más las necesite y por inspirarme siempre a alcanzar mis metas y mis sueños, a Julia Cepeda por ser la persona que permitió cumplir este sueño, por ser más que mi amiga una segunda madre para mí y para mi hija, a toda mi familia porque siempre creyeron en mi y por estar siempre presentes.

AGRADECIMIENTO

Al angelito de la familia que siempre está presente y que con sus bendiciones nos cuida a cada uno de nosotros.

A la empresa “Carrocerías Cepeda” por abrirme las puertas y hacerme sentir como si fuera mi propia casa, a Tatiana Cepeda, por su tiempo, ayuda pero sobre todo por confiar y creer en mí.

A mi tutor Ingeniero Carlos Amaluisa por la colaboración, paciencia y apoyo brindado desde siempre y sobre todo por esa gran amistad que me brindo.

A la Universidad Técnica de Ambato por haberme permitido estar día a día en sus instalaciones enriqueciéndome de conocimientos.

**GRACIAS A TODOS QUIENES
HICIERON POSIBLE ESTE TRABAJO
DE INVESTIGACIÓN**

INDICE

A. PÁGINAS PRELIMINARES	PAG
I Página del Título o Portada	
II Página de Aprobación por el Tutor	
III Página de Autoría de la Tesis	
IV Página de Aprobación del Tribunal de Grado	
V Página de Dedicatoria	
VI Página de Agradecimiento	
VII Índice General de Contenidos	
IX Índice de cuadros y Tablas	
XI Índice de Gráficos	
XII Resumen Ejecutivo	
B. TEXTO:	
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO II. EL PROBLEMA	
1.1 Tema	02
1.2 Planteamiento del problema	02
1.2.1 Contextualización	02
1.2.2 Análisis crítico	06
1.2.3 Prognosis	07
1.2.4 Formulación del problema	08
1.2.5 Preguntas directrices	08
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	08
1.3 Justificación	09
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	16
2.3 Fundamentación legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	23
2.5 Hipótesis	44
2.6 Señalamiento de variables	44
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Modalidad básica de la investigación	45

3.2	Tipo de investigación	46
3.3	Población y muestra	47
3.4	Operacionalización de variables	51
3.5	Plan de recolección de información	53
3.6	Plan de procesamiento de la información	55

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los resultados	56
4.2	Interpretación de datos	57
4.3	Verificación de la hipótesis	67

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	73
5.2	Recomendaciones	74

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1	Datos informativos	75
6.2	Antecedentes de la propuesta	76
6.3	Justificación	78
6.4	Objetivos	79
6.5	Análisis de factibilidad	80
6.6	Fundamentación	81
6.7	Metodología	106
6.8	Administración	120
6.9	Previsión de la evaluación	123

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1.	Bibliografía	124
2.	Anexos	126

ÍNDICE DE TABLAS

	PAG.
01 Método de escalas gráficas	33
02 Método de elección forzada	34
03 Método de escalas fundamentadas	35
04 Método de administración por objetivos	36
05 Población	48
06 Matriz variable independiente	51
07 Matriz variable dependiente	52
08 Plan de recolección de la información	53
09 Técnicas e instrumentos de recolección	54
10 Pregunta 1	57
11 Pregunta 2	58
12 Pregunta 3	59
13 Pregunta 4	60
14 Pregunta 5	61
15 Pregunta 6	62
16 Pregunta 7	63
17 Pregunta 8	64
18 Pregunta 9	65
19 Pregunta 10	66
20 Tabla de frecuencias observadas	68
21 Tabla de frecuencias esperadas	69
22 Tabla de contingencia	69
23 Cálculo del chi-cuadrado	70
24 Tabla de verificación del chi-cuadrado	71
25 FODA	109
26 Esquema tabla calificación del desempeño	116
27 Resultado de evaluación del desempeño	117
28 Acciones a tomar	118
29 Previsión de la evaluación	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PAG.
01 Árbol de Problemas	06
02 Variable independiente	24
03 Variable dependiente	25
04 Administración de Recursos Humanos	27
05 Administración del desempeño	30
06 Evolución de la calidad Total	38
07 Pasos para el mejoramiento continuo	40
08 Evaluación del desempeño	57
09 Material presupuestado	58
10 Programación previamente	59
11 Materiales e insumos	60
12 Cantidad a producir	61
13 Retraso de la producción	62
14 Factores en el rendimiento	63
15 Ingreso por fallas técnicas	64
16 Actividades que se informa	65
17 Tareas asignadas	66
18 Verificación de la hipótesis	71

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del Ecuador están organizando y gestionando sus operaciones por medio de las evaluaciones al personal los mismos que miden la eficiencia y eficacia de sus actividades con el fin de optimizar los recursos, mejorar el desempeño de los trabajadores, como también para mejorar la productividad.

Por esta razón el presente proyecto de investigación se realizó en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato, analizando ciertos aspectos como es el desempeño del personal, la consecución de los objetivos y el desperdicio de la materia prima.

La estructura del presenta trabajo contempla los siguientes capítulos:

El primer capítulo se refiere al problema, identificación, contextualización y análisis de la problemática de investigación.

En el segundo capítulo se detalla los antecedentes investigativos, marco teórico, variables tanto dependientes como independientes y la hipótesis.

El tercer capítulo está integrado por la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

El cuarto capítulo esta formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de hipótesis.

El quinto capítulo, se expone conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

En el sexto capítulo se puntualiza la propuesta, que posee la alternativa de solución para la empresa mediante la implementación de un método de

evaluación al personal el mediante el método de escalas gráficas para la solución pertinente del problema objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo las empresas han ido incursionando en la filosofía del Mejoramiento Continuo, para alcanzar niveles altos de calidad en los procesos, productos y servicios, orientados hacia la satisfacción del cliente, y logrando así posicionarse en el mercado.

Para esto es necesario gestionar el control en los procesos de producción a través de métodos que evalúen el rendimiento de cada uno de los empleados, que se verifique la manera como ellos laboran y su forma de utilizar los recursos disponibles, este concepto puede ser nuevo para algunas empresas, entre estas, la empresa en estudio de esta tesis.

El presente trabajo muestra técnicamente el análisis realizado a una empresa dedicada a la construcción de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es la falta de rendimiento de su personal dentro del área de producción, como también la mala utilización de la materia prima. Se utiliza los indicadores de productividad para identificar los problemas que existe; y se propone mejoras que servirán para reducir, o en el mejor de los casos, eliminar el problema principal.

Finalmente, se desarrollan la medición del desempeño, a través del método de escalas gráficas el cual ayuda a identificar los problemas que tiene cada uno de los empleados y se realiza un plan de acciones para tomar las decisiones correctas, generando entonces que el personal labore de manera eficiente y eficaz llegando así a cumplir con la productividad deseada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda, de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

- **Macro**

A través del tiempo las empresas en todo el mundo han ido incursionando en la filosofía del mejoramiento continuo para alcanzar niveles altos de calidad en los procesos, productos y servicios, orientados hacia la satisfacción del cliente, y logrando así posicionarse en el mercado, para esto es necesario gestionar el control en los procesos a través de

herramientas de calidad, las cuales han sido utilizadas para aplicar en todas las empresas.

El mundo industrializado de hoy, está experimentando cambios importantes en los métodos de producción; en el Ecuador, a lo largo de la última temporada, muchas empresas tanto medianas como grandes han ido cerrando sus puertas debido a la falta de competitividad en sus productos y en sus procesos, ya que en algunos casos los sistemas de fabricación son deficientes, siguiendo métodos tradicionales de producción en masa, no se capacita al personal teniendo en cuenta que se lo considera como eje del desarrollo empresarial, se descuida el mantenimiento de las máquinas, no se invierte en elementos nuevos, se utiliza rancios métodos para la elaboración de los productos, incrementando los inventarios pero muy poca innovación y sobre todo creatividad.

Dichas organizaciones requieren de elementos importantes como la eficiencia, eficacia y competitividad, especialmente en un entorno cambiante, involucrando para su desarrollo aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación, mediante recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la insolvencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambio dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Es evidente que para el desarrollo de las misma el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, siendo los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos, por tal razón, los beneficios que los trabajadores aspiran de la empresa son canalizados a través de las políticas de remuneración, incentivos monetarios, incentivos no monetarios, compensaciones, bonificaciones, capacitaciones dentro como fuera del país, canastillas de productos para el consumo en el hogar, destacándose el salario, bonos, reconocimientos

sobre el desempeño en su trabajo hacen que revitalizan la actitud y el desempeño en sus labores, aspectos fundamentales en la relación de trabajo.

- **Meso**

El sector carrocerero puede ser definido como el conjunto de actividades económicas de tipo industrial o fabril, que comprende la elaboración de productos o bienes de capital, fabricados a base de materias primas que provienen especialmente del sector de industrias metálicas básicas; materiales que son transformados mediante procesos de: conformación, remoción, corte, termo-tratamiento, unión, fijación, ensamblado y montaje final.

Las empresas carroceras son unas de las industrias que más empleos directos e indirectos generan en el país, además de ser la que mejor distribuye sus ingresos, porque desde los más humildes trabajadores, sus clientes, usuarios hasta las grandes empresas proveedoras se benefician de esta.

El inconveniente principal de la industria carrocerera es la utilización de mano de obra con una capacitación limitada, incurriendo directamente en la calidad del producto final, sin embargo, la explicación para la utilización de dicho personal ha sido la premura del tiempo para la culminación de los buses según los acuerdos que se hacen con los clientes, la dificultad en la selección de trabajadores, rotación del personal y la escasez de mano de obra calificada para dichas tareas, por estas atribuciones no se ha podido medir la eficiencia y eficacia de cada empleado.

- **Micro**

Carrocerías Cepeda Cía. Ltda se estableció en la ciudad de Ambato, ubicado en el Sector Huachi La Magdalena, siendo una empresa familiar

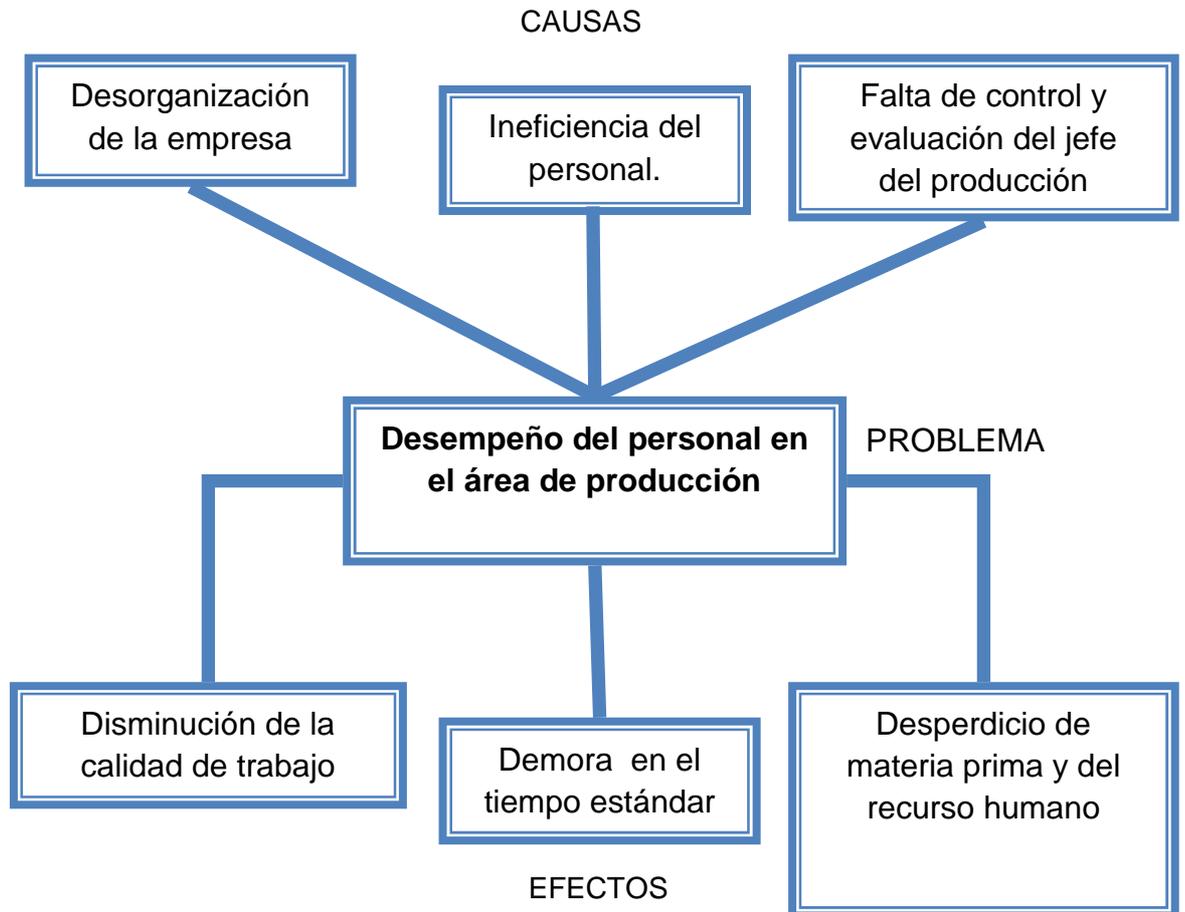
creada por el señor Medardo Cepeda, quien por su espíritu emprendedor en 1976 dio vida a esta compañía la cual se dedica a satisfacer la demanda del sector metalmeccánico tanto de la ciudad de Ambato como a nivel regional; su línea de producción es el taller metálico orientada a la industria de la construcción de equipos de transportes; entre la variedad de categorías que crea Carrocerías Cepeda son: bus tipo, silver, elipse, silvery, silvery cuty, etc; dependiendo de lo que el cliente decida se puede considerar que la empresa trabaja bajo pedido de sus consumidores, por lo general la fabricación de la carrocerías lleva un proceso que comprende: corte, plegado, perforado, pullman, lavado, enjuague, fondeo, ensamblaje de estructura, creación de asientos, colocación de forros y cortinas, montaje final (colocación de diferentes accesorios según el pedido de cada cliente este puede variar) pintura, acabados; cabe recalcar que por la gran acogida que se tienen puede retrasar en algunas ocasiones la entrega del bus ya terminado.

Sin embargo se ha podido identificar que dentro de los procesos de fabricación de la planta, existen algunos problemas que afectan al rendimiento eficaz de la elaboración de carrocerías, generando insatisfacción en los clientes y por lo tanto una pérdida en la participación en el mercado; los trabajadores necesitan contribuir aun más con la empresa, laborar de una manera adecuada, cumplir a cabalidad con sus obligaciones; ya que se ha detectado que al realizar su tareas en algunas áreas de producción se crea elevados desperdicios de materia prima, los cuales incrementan los costos de fabricación, además sus actividades son realizadas en tiempos superiores a los estándares, es decir, existe un alto grado de ineficiencia e ineficacia, siendo esta una consecuencia grave para la empresa, ya que no está obteniendo los resultados esperados, además hay que recalcar que la competencia en estos años ha aumentado por lo cual, la empresa se ha visto en la necesidad de buscar nuevas y mejores estrategias para obtener una mayor participación en el mercado tanto local como regional.

1.2.2 Análisis crítico

GRÁFICO N° 01

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Analizando el problema de estudio se ha podido identificar que la disminución de la productividad es ocasionado por la ineficiencia e ineficacia en el rendimiento de los trabajadores, es decir, al momento de realizar su labor desperdician una cantidad alta de materia prima lo cual genera costos elevados para la empresa; además el retraso de su trabajo crea tiempos muertos en la producción retrasando la obra, dando resultados negativos ya que al retrasar una parte de la obra se aplaza el tiempo estimado de entrega.

Al tener una empresa desorganizada y en general al contar con un departamento de recursos humanos desorganizado, el cual no controla las actividades que realiza el personal es otro factor para la disminución de la productividad de la empresa; ya que al no inspeccionar y controlar las actividades de los obreros se está dejando de verificar el tiempo estimado y sobre todo la calidad de los productos desistiendo de la responsabilidad, eficiencia y eficacia en su labor.

1.2.3 Prognosis

Si “Carrocerías Cepeda” Cía, Ltda no presta atención a los aspectos relacionados con el rendimiento del personal en el área de producción no mejorará la eficiencia y eficacia de los trabajadores, en consecuencia la empresa no será competitiva.

Al no encontrar una solución que mejore la productividad no ampliará la cobertura del mercado, perdiendo nuevas oportunidades, disminuyendo su nivel de producción; evitando así su crecimiento para dar paso a la competencia, quienes en un futuro no muy lejano abarcarán gran parte de los consumidores, dejando a la empresa sin una gran participación del mercado.

Por otro lado, al contar con un personal deficiente, que genera desperdicios de materia prima, pérdida de tiempo, baja producción, disminución de la calidad y el aumento de los costos para la fabricación dará como resultado iliquidez, lo cual se reflejará en las desinversión de la maquinaria, incapacidad para cubrir deudas, siendo estas pérdidas más representativas para la situación financiera de la empresa.

Este hecho no solo repercutirá en la imagen de la empresa, sino también a todo el personal que labora en la misma, ya que al poseer una reducción en la cartera de clientes la empresa quebrará elevando los puestos de desempleo en el país generando una catástrofe económica.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera incide el desempeño del personal del área de producción en la productividad de la empresa “Carecerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cuál es el sistema propicio para poseer una eficiente respuesta por parte de los empleados que genere productividad?
- ¿Cuál es el nivel de desperdicio de materia prima y tiempo que se genera en el área de producción de la empresa?
- ¿Qué procesos son los que retrasan la producción e impiden que esta se extienda?
- ¿La implementación de un plan de evaluación del personal ayudará a que la productividad se maximice?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Limite de contenido:

- Campo : Administración de personal.
- Área : Control de producción.
- Aspecto : Desempeño del recurso humano.
- Temporal : Este problema va a ser analizado en el período comprendido entre los meses de enero – Agosto 2011.

- Espacial : “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, sector Huachi la Magdalena.

1.3 Justificación

Con la presente investigación se pretende profundizar el estudio de los problemas de eficiencia y eficacia que presenta la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda., en general lo referente al bajo nivel de desempeño del personal en el área de producción; es decir; si al realizar sus tareas lo hacen con toda su capacidad sin la intención de crear sobrantes de material o desperdicio de tiempo.

Con la realización de este proyecto la organización podrá obtener una mejor respuesta por parte de los trabajadores, generando una mejor relación obrero-patronal, lo cual permitirá alcanzar un nivel alto de motivación en los trabajadores, obteniendo como resultado el perfeccionamiento de sus niveles de desempeño dentro de la empresa y así poder reducir los costos de mano de obra y material que esto implica.

El beneficio que “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda obtendrá al resolver el problema es que se identificará técnicamente cual es el rendimiento de cada uno de los trabajadores, determinando el grado de cumplimiento durante su tiempo de labor, además mediante la aplicación de índices de productividad y estrategias de desempeño se desarrollara una ventaja competitiva aprovechando al máximo los factores de la producción como es la mano de obra, materiales, disminuyendo los desperdicios e incrementando las utilidades.

Los propietarios tendrán la satisfacción de poseer una empresa sólida, confiable, contando con un plan de evaluación correcto que funcionara adecuadamente, por lo tanto alcanzará con facilidad su deseo de ser los

líderes del mercado ya que optimizarán sus costos, pudiendo abarcar un mayor porcentaje de clientes.

Los empleados por su parte tendrán la garantía de no ser explotados en sus labores diarias, puesto que al determinar de manera técnica su avance de trabajo realizarán gustosos sus tareas, aportando no solo a su bienestar sino al engrandecimiento de la empresa así como a proporcionar la calidad y optimización de los recursos en la ejecución de las diversas obras.

Este proyecto ayudará a aplicar en la práctica los diversos conocimientos teóricos adquiridos por el investigador, demostrando la capacidad profesional y sobretodo el interés por desenvolverse en este campo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los niveles de desperdicios de materia prima y tiempo que se genera en el área de producción a través de una evaluación de habilidades, competencias y destrezas para determinar si son o no idóneos para su puesto de trabajo.
- Determinar los procesos que influyen en el retraso de la producción de la empresa, estableciendo los errores del control implantado a través de una investigación de campo para evitar demoras en la entrega del producto final.

- Implementar en la empresa un plan de evaluación del personal en el área de producción a través de la aplicación del método de escalas gráficas y de los indicadores de productividad para monitorear el cumplimiento de los trabajadores y verificar el impacto que ejercen en la maximización de la productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

LEFCOVICH, M. (2009). “Gestión total de la productividad”. Argentina.

“Aquellas empresas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.”

Si bien muchas empresas analizan la productividad de manera parcializada y calculan la misma en relación a un solo factor (monofactorial), hacer ello no sólo resulta incorrecto y inconducente, sino que contribuye a confundir y distorsionar los análisis. Muy poca atención se presta a un análisis global e integral de la productividad y los costes, cuando ello debiera ser uno de los objetivos críticos a

monitorear. Controlar de forma permanente la performance de la productividad, los costos, la calidad, el nivel de los servicios y los grados de satisfacción es fundamental si se pretende lograr una ventaja competitiva sostenida. En un mundo en constante y profundos cambios en lo tecnológico, social, político, económico y cultural, cambian las necesidades de los consumidores, se alteran las bases tecnológicas de los productos y procesos, cambian las necesidades ambientales y psicosociales de los consumidores. Estos cambios redundan luego en modificaciones a las normas legales y reglamentaciones. El mundo está por tales razones en continua ebullición y las empresas se ven atrapadas en la misma.

La única forma de lograr el éxito es mediante un cambio radical en la forma de pensar de sus directivos y funcionarios que luego deberá trasladarse al resto de los empleados de la corporación. Una nueva y distinta manera de ver y analizar la productividad, una forma diferente de gestionarla y promoverla, serán las bases sobre la cual ha de edificarse la competitividad del presente y futuro de la empresa. Abandonar los patrones antiguos de pensamiento, reenfocando la productividad sobre un pensamiento orientado a los procesos, enfocado en los sistemas y basado en datos concretos y no en suposiciones, resulta clave para lograr una mejora continua en los niveles de productividad y con ello en los niveles de costes, permitiendo de tal forma hacer efectiva la “curva de experiencia”, con lo cual se logra desplazar a los competidores de los mercados, obteniendo consecuentemente una mayor cuota de mercado.

LEFCOVICH, M. (2009) “Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico”. Argentina.

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad,

cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores importantes incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La forma en que estos factores se relacionan entre sí tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

Es claro y contundente al afirmar que el tema de la productividad se ha convertido hoy día en algo común en las empresas que se esfuerzan por alcanzar un desarrollo tal que mejore el nivel de vida de sus empleados, reduzca sus niveles de costos y gastos, sane sus finanzas internas y externas, logre niveles de competencia internacional para enfrentar la globalización comercial, e impulse su nivel tecnológico.

El ser productivo ha venido a ser la clave para que los empresarios ganen terreno en el mercado internacional, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos de producción e incrementen su rentabilidad

PARRA, H. (2005). “Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos”. Venezuela.

“Es importante señalar que todo el personal debe estar comprometido con la competitividad como estrategia de supervivencia de la empresa; por lo tanto, los empresarios deben estar conscientes de quiénes son sus clientes, de cuáles son sus necesidades a satisfacer y de los precios objetivos (precios planeados) que harán vendibles sus productos o servicios en el mercado.”

Si el personal de Carrocerías Cepeda no se encuentra comprometido, cualquier plan o estrategia que se emplee no va a funcionar, ya que se necesita el

compromiso total de todos los involucrados en la organización para que esta maximice su productividad.

MELGAR, J. (2009). “La mega administración de la empresa como nueva tendencia para el siglo XXI”. Argentina.

La mega administración debe ser solvente, abierta al futuro, dispuesta a elegir nuevos retos de acuerdo a las capacidades adquiridas y que capitalizan los buenos resultados de una gestión.

En un entorno mundial en el cual se expresan las transformaciones constantemente debe de mantenerse un pensamiento abierto, practico, de los valores tradicionales como el respeto a la persona, el medio ambiente y el compromiso fiel a su organización. Los valores morales deben ser el distintivo de prestigio del personal serio honesto, responsable. Esta manifestación refleja en la organización, la máxima calidad y servicio optimo. Así como el aprecio al medio ambiente mediante acciones concretas respecto a la ley, y a las instituciones que rigen el comportamiento de la organización.

Es de vital importancia que la gente que compone la empresa debe estar consciente del valor agregado con que contribuye cada uno de ellos por lo cual debe de protegerse y confiarse rigurosamente en su capacidad, competencia y productividad.

La competencia determina quien avanza y quien retrocede, quien tiene éxito y quien fracasa, quien vive y quien muere, quien vence y quien es derrotado, quien permanece y quien desaparece. La competencia se gana cuando el personal tiene ventajas y cuando comete la menor cantidad de errores o busca la forma de seguir adelante por medio de la creatividad. El personal debe conocer a sus competidores, conocer a sí mismo, a la gente que le rodea, con quien trabaja, con quien hace negocios, tratos, y conocer a los que le proporcionan información valiosa. Un aspecto muy importante es obtener mejor información y conocerla antes que la competencia, para ser el primero en aprovecharla

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se va a utilizar el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones

Es un método que utiliza el modelo del conocimiento independientemente de quien lo estudia, además se apoya en la estadística, que es una manera de cuantificar, verificar y medir todo, sin contar cada uno de los elementos que componen el total.

El problema objeto de estudio se origina dentro de la empresa, ya que al no contar con un plan de evaluación al personal no se tiene un control adecuado en sus actividades y por ende esto repercute directamente en la productividad de la empresa.

Además busca la participación activa del investigador y los involucrados, para generar transformaciones positivas en la organización, puesto que el entorno cambiante prácticamente obliga a el uso de este paradigma, igualmente el problema surge de la realidad y la necesidad de volverse más productivo para ser eficiente y eficaz en el mercado, generando cambios positivos; necesitando entonces el compromiso de todos los implicados así también de los valores éticos como:

1. Responsabilidad
2. Puntualidad
3. Compromiso
4. Perseverancia

2.3 Fundamentación legal

CÓDIGO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

Principios generales

Art. 244 Sistema Nacional de Economía Social;

Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad y otorgar subsidios específicos a quienes lo necesiten.

Art 45.- son obligaciones del trabajador

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.
2. Retribuir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad.
3. Observar una buena conducta durante el trabajo.

CAPÍTULO IV

De la remuneración

Art. 79.- Conceptos básicos

4. **Salario** es la retribución o ganancia en dinero o parcialmente en especie sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, y debida por el empleador al trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar, y por los períodos de descanso computables como de trabajo.
5. **Salario básico** es la cantidad de dinero que el trabajador requiere por sus servicios para cubrir sus necesidades primarias y las de su familia.

6. **Salario mínimo vital general** es una suma de dinero referencial, establecido para el cálculo y determinación de ciertas obligaciones o sanciones establecidas por la Ley.
7. **Remuneración**, a los fines de la determinación del monto de las prestaciones e indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, es todo beneficio que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especie, incluyendo lo que percibiere por trabajos extraordinarios, comisiones y otros pagos variables, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador y cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la empresa, industria como también empresas de servicio.
8. No forman parte de la remuneración, así definida, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, ni los beneficios de orden social. Sin embargo, esas prestaciones quedan amparadas por las garantías de protección que el presente código establece para la remuneración.

Art. 80.- Igualdad de remuneración

9. A trabajos de igual valor corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, estado civil, raza, etnia, color, origen o condición social, ascendencia nacional, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole.
10. No obstante, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de determinar el monto de la remuneración. Además se podrán otorgar primas de carácter social por concepto de antigüedad, méritos en el trabajo, economía de materias primas y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores que se encuentren en condiciones

análogas. El reglamento establecerá medidas objetivas y prácticas para la determinación de los trabajos que sonde igual valor.

Art. 81.- Fijación del salario básico

El salario básico para los trabajadores del sector privado será establecido anualmente por el Ministro de Trabajo y Empleo previa consulta al Consejo Nacional de Salarios (CONADES), cuya opinión no será vinculante.

Para la fijación del salario básico el Ministro de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta:

1. Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de vida, de las prestaciones de seguridad social y del nivel de vida relativo de otros grupos sociales.
2. Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.
3. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola. Mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo.
4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores.
5. El incremento del salario básico se hará en base al porcentaje de incremento del índice de precios al consumidor proyectado, establecido por el Banco Central del Ecuador.

Para la fijación del salario básico se deberá tener en cuenta los tres criterios antes descritos.

A través estos sistemas de fijación del salario básico, trabajadores y empleadores se plantearan objetivos consensuados de mediano y largo plazo para alcanzar por vía salarial la canasta alimentaria fijada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Art. 87.- Estipulación del salario

11. El salario se estipulará libremente por las partes del contrato de trabajo, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal.
12. El salario se puede convenir por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o a destajo, o por tarea, y puede incluir también complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados.
13. Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.
14. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, los cuales se pagarán íntegramente.

Art. 88.- Recargos salariales

15. Para calcular los recargos se tomará como base, bien sea la hora de trabajo diurno, si el salario es por tiempo, o bien el salario diurno que corresponda al valor de la unidad de obra o pieza realizada por el trabajador.
16. El trabajo ejecutado en horas nocturnas se pagará con un recargo de un veinticinco por ciento sobre el salario diurno.

17. El trabajo en horas extraordinarias se pagará con un recargo del cincuenta por ciento si fueren diurnas y del ciento por ciento si fueren nocturnas.

18. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo. domingo o en día feriado.

Art. 89.- Descanso semanal remunerado

19. El descanso semanal será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria.

20. En caso de trabajadores a destajo, dicho pago se hará tomando como base el promedio de la remuneración devengada de lunes a viernes; y en ningún caso será inferior al salario básico calculado por días.

21. El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días.

22. el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, o dos medias jornadas, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas, a menos que la falta hubiese sido autorizada por el empleador o por la ley, o se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos.

Art. 91.- Decima tercera remuneración o bono navideño

23. Los trabajadores tienen derecho a recibir cada año una bonificación equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

24. La decima tercera remuneración debe ser pagada el 15 de diciembre de cada año. Los trabajadores cuyo contrato concluya antes de la fecha señalada, es decir, diciembre, recibirán la parte proporcional de la decima tercera remuneración al momento de la terminación de su relación de trabajo.

Art. 93.- Exclusión de operarios y aprendices.- Las normas sobre las remuneraciones decima tercera y decima cuarta no son aplicables a los operarios y aprendices de artesanos y microempresarios cuyo capital no exceda de cincuenta salarios mínimos.

Art. 94.- Pago de vacaciones

La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de la remuneración percibida por el trabajador durante un año completo de trabajo llevado a cabo en dicha institución.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

Art. 95.- Participación en las utilidades

25. El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas que obtenga en el ejercicio anual.

26. La constitución o incremento de las reservas legales, así como la determinación de la participación en las utilidades de los directores, gerentes o administradores y otros pagos similares, con cargo a sus utilidades líquidas, serán efectuados después de deducir el quince por ciento (15%) correspondiente a la participación en las utilidades de los demás trabajadores.

27. El porcentaje de utilidades se distribuirá en la forma siguiente:

- El diez por ciento (10%) se dividirá entre los trabajadores de la empresa por partes iguales, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto.
- El cinco por ciento (5%) restante será repartido entre los trabajadores en proporción a los resultados de la variable de productividad de cada uno de ellos, según parámetros establecidos en los respectivos reglamentos legalmente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Empleo, los cuales se elaborarán en consulta con los trabajadores.
- Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios prestados.
- Los trabajadores que percibieren sobresueldos o gratificaciones cuyo monto fuere igual o excediere al porcentaje que se fija, no tendrán derecho a participar en el reparto individual de las utilidades.
- En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- En caso de que los trabajadores no cumplan con los parámetros establecidos en las variables de productividad de la empresa, el 5% de las utilidades deberá integrar un fondo que servirá para capacitación de los trabajadores.

2.4 Categorías fundamentales

¿De qué manera incide el desempeño del personal del área de producción en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato?

Variable Independiente = Desempeño del personal en el área de producción

Variable Dependiente = Incidencia de la Productividad

2.4.1 Categorización

Gráfico N° 02

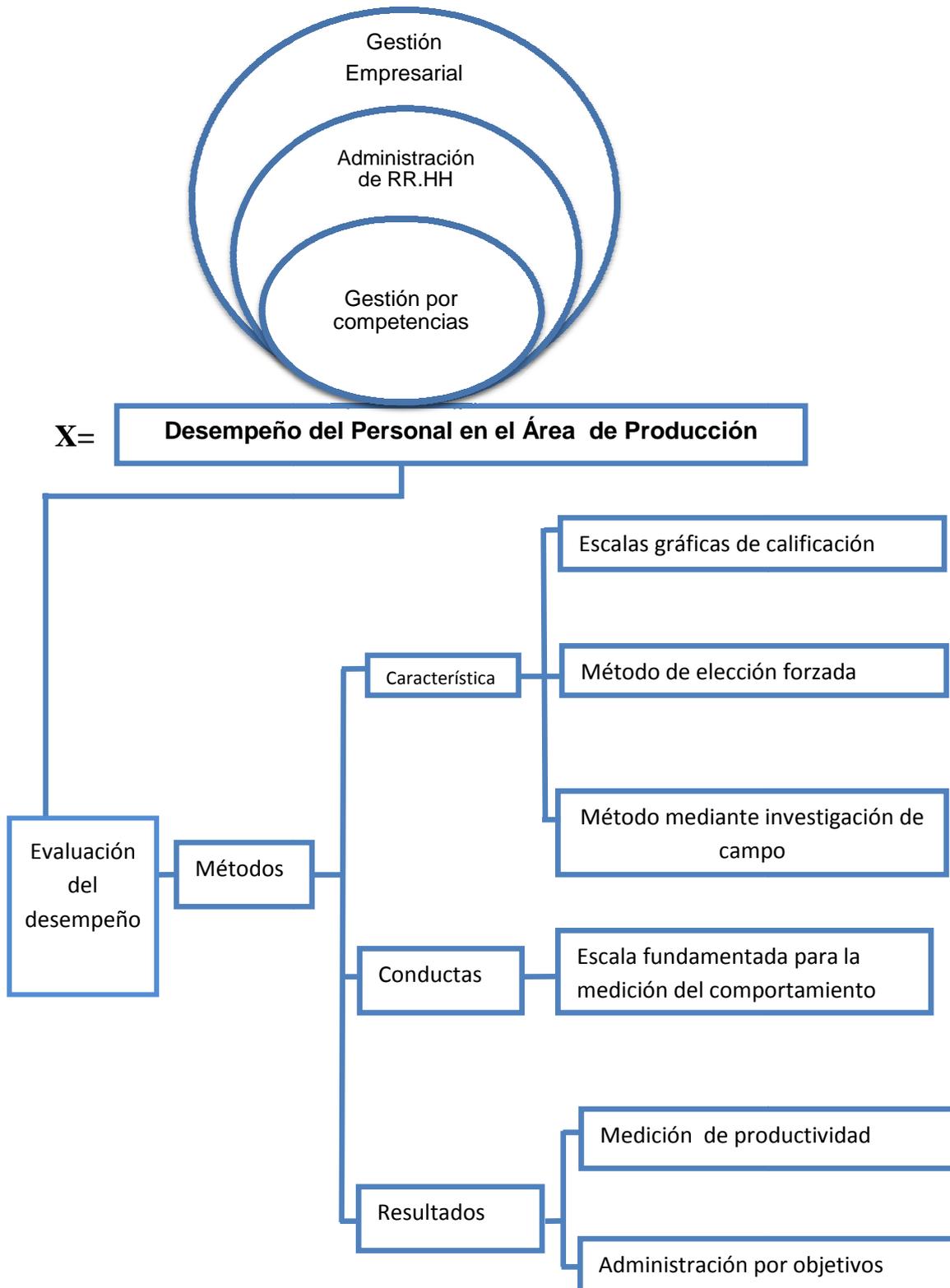
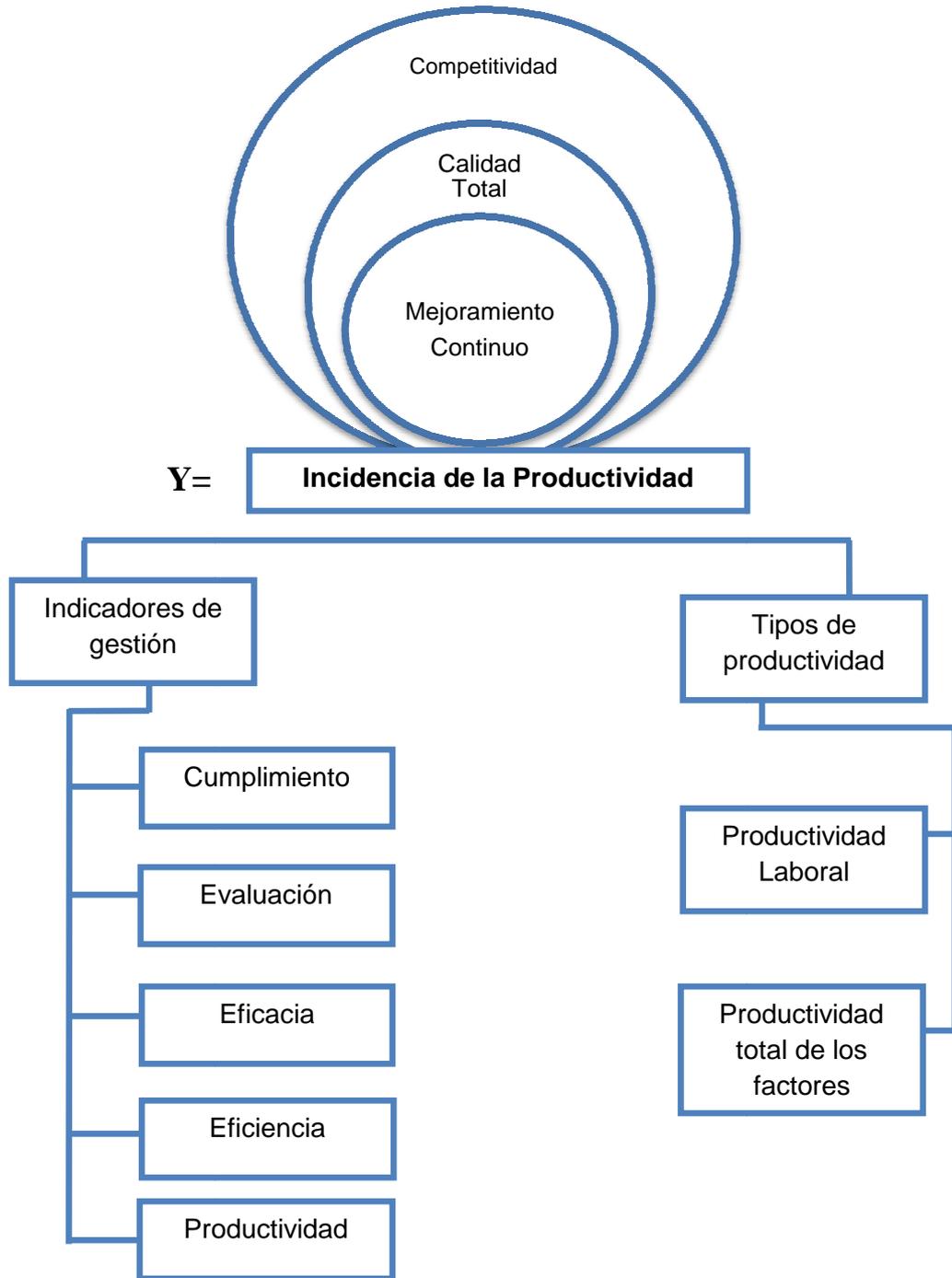


Gráfico N° 03



2.4.2 Definición de Categorías

2.4.2.1 Gestión Empresarial

Es la actividad que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa a largo plazo.

La Gestión Organizacional busca planificar con anticipación el futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir; organizar, determinar las funciones y estructuras necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidades a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

FUENTE: (Gestión Empresarial, Carlos León y otros)

2.4.2.2 Administración de RR.HH

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia Define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia Dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

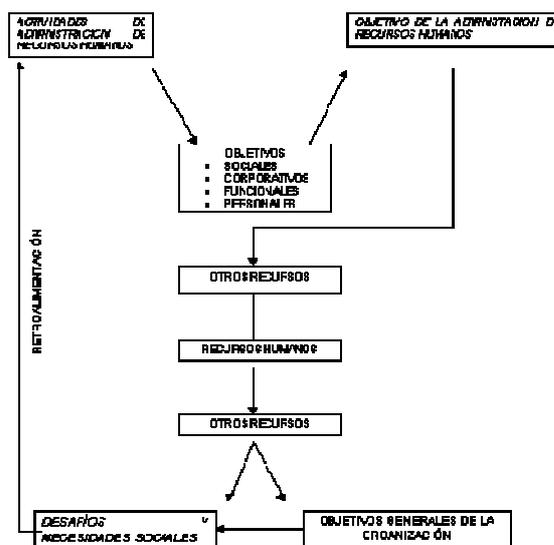
De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Objetivos de la Administración de RR.HH

El objetivo general de la Administración de RR.HH, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Gráfico N° 04



FUENTE (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavento)

2.4.2.3 Gestión por Competencias

La gestión por competencias sin lugar a dudas implanta nuevas maneras o formas de manejar a los empleados y así adaptarlos a las necesidades de cada una de las organizaciones, es por esta razón que al gestionar de manera adecuada al RR.HH, obtendrá una ventaja competitiva en relación con las demás, pues el éxito se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano o intelectual que posee cada empresa.

Principios de la Gestión por Competencias

28. Los recursos humanos son esenciales en la definición de las estrategias de la empresa.
29. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.
30. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
31. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

Perfil de Competencias

Concepto.- Se pueden definir los perfiles de competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo, esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organización. Para diseñar el perfil de los puestos son necesarios tomar en cuenta lo siguiente:

32. Definición del puesto de trabajo.
33. Tareas y actividades principales.
34. Formación básica y experiencia requerida para su desempeño.

35. Competencias, técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
36. Competencias referidas a capacidades / habilidades.

Utilidades de un Sistema de Gestión por Competencias

Las utilidades que ofrece un sistema de gestión por competencias son las siguientes:

37. Implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión del RR.HH, de una manera más efectiva en la organización.
38. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los RR.HH.
39. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
40. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
41. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
42. Con la descripción completa de puestos y ocupantes “ideales”, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen.
43. Descripción de puestos ya que consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto / plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas.

44. La identificación de los puntos débiles, es decir, las flaquezas, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados de la empresa.
45. Aprecia el potencial del personal de la empresa, que es un factor de éxito, adicionalmente la definición de las competencias.
46. Dirige por objetivos, proporcionando la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados organizacionales.
47. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados empresariales.

FUENTE: (Desempeño por Competencias, Alles Martha)

2.4.2.4 Desempeño del personal en el área de Producción.

El desempeño del personal es el desenvolvimiento en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo para cumplir las metas y objetivos propuestos en la planeación y programación de la empresa, a través de órdenes de producción, reportes de trabajo y la utilización de materia prima para llegar al producto final.



- **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que se ha identificado hacia donde se desea dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.
- **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa.
- **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.
- Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.
- **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos

que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

- **Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración son:

Feedback:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc.
- Algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

FUENTE: (La importancia de la evaluación del desempeño, García, María.)

2.4.2.5 Evaluación del desempeño

2.4.2.6 Métodos de evaluación del desempeño.- Se clasifican por sus:

- Características.
- Conductuales
- Resultados.

2.4.2.7 Características.- Son los más usados porque son sencillos de utilizar, cabe destacar que son subjetivos.

2.4.2.8 Escalas gráficas de calificación.- Las escalas de calificación miden el desempeño de las personas utilizando elementos definidos previamente, utiliza un cuestionario de doble entrada, las filas contienen los componentes de evaluación y las columnas los grados de variación de los factores.

Tabla N° 01

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador		Fecha			
Departamento/Sección		Puesto			
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO
Componente de evaluación	<input type="checkbox"/> Siempre va más alto de lo exigido, muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más alta de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido

2.4.2.9 Método de elección forzada.- Constituida por bloques que constan de frases, el evaluador está obligado a escoger una sola o dos expresiones que expliquen el desempeño de la persona evaluada, de esta manera se verificará el trabajo que realizan los empleados.

**Tabla N° 02
MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del trabajador			Fecha				
Departamento/Sección			Puesto				
<p>A continuación encontrará bloques de frases.</p> <p>En las columnas laterales anote con una x debajo del signo que cree que describe mejor el desempeño del empleado. Debe existir una marca negativa y positiva por cada bloque.</p>							
<ul style="list-style-type: none"> • Hace solo lo que le mandan. • Comportamiento irreprochable. • Acepta críticas constructivas. • No produce bajo presión. • Cortés con terceros. • Duda para tomar decisiones. 	#	+	-	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene miedo de pedir ayuda. • Archivo siempre ordenado. • Dinámico. • Produce bajo presión. • Interrumpe su trabajo. • No se somete a influencias. 	#	+	-
	1				5		
	2				6		
	3				7		
	4				8		
	9				12		
	10				13		

2.4.2.9 Método mediante investigación de campo.- Se lleva a cabo cuando un especialista en evaluación realiza una entrevista al superior inmediato del

subordinado, detecta las causas, orígenes, motivos del desempeño tomando como base hechos y situaciones analizadas.

2.4.2.11 Conductas.- Llamado también de comportamiento, brindan información orientada a las acciones.

2.4.2.12 Escala fundamentada para la medición del comportamiento.- Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada medición importante del desempeño del personal.

Lleva mucho tiempo y esfuerzo ya que se hace para cada uno de los puestos existentes, para una mejor comprensión del tema la siguiente tabla especifica los aspectos que se han tomado en cuenta.

Tabla N° 06

MÉTODO DE ESCALA FUNDAMENTADA PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO

ALTO	10	<u>DESCRIPCIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS</u> Desempeño eficaz y eficiente del trabajo
	9	Labora eficazmente
	8	Labora de forma adecuada
	7	Trabaja como le pide la empresa
	6	Es puntual en sus obligaciones
PROMEDIO	5	Se retrasa poco en la producción
	4	Poco observador
	3	Demora en el tiempo de entrega
BAJO	1	No ejecuta sus obligaciones

2.4.2.13 Resultados.- Es muy popular puesto que focaliza los logros del empleado hacia la empresa.

2.4.2.14 Medición de productividad.- se evalúan por el volumen de producción o de ventas.

2.4.2.15 Administración por objetivos.- Se analizará el rendimiento tomando como patrón los objetivos propuestos, los mismos que deben ser medibles, se puede utilizar una numeración del uno al diez o por porcentajes.

Se evaluarán según su grado de consecución;

- Supera ampliamente.
- Supera.
- Alcanzó el objetivo.

Tabla N° 7

MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

OBJETIVOS DE GESTIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN 1-5	COMENTARIOS
1 Trabajo Puntual	15%	4	Muy Bueno
2 Responsabilidad	3%	1	Insuficiente
3 Eficiencia	14%	4	Muy Bueno
4 Eficacia	8%	3	Bueno
5 Puntualidad	4%	2	Regular
6 Respeto	7%	2	Regular
7 Prod. a tiempo	10%	3	Bueno
8 Metas	23%	5	Excelente
9 Estándares	12%	4	Muy Bueno
10 Objetivos	4%	2	Regular
	100%		

2.4.2.16 Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de la empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización

FUENTE:(<http://www.monografias.com/s/competitividad/competitividad.shtml>)

2.4.2.17 Calidad Total

La Calidad Total es una estrategia de Gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc.

Gráfico N° 07
EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL



FUENTE;(http://www.elprisma.com/apuntes/ /calidadtotal/.asp)

2.4.2.18 Mejoramiento Continuo

James Harrington (1993), para mejorar un proceso, hay que cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

FadiKabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L.P. Sullivan (ICC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la Administración de la Calidad Total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Ventajas y desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas

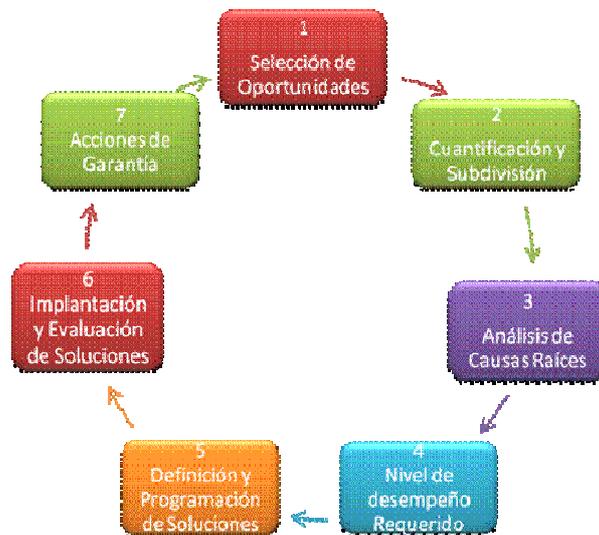
1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Desventajas

1. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
2. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
3. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Gráfico N° 08

PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO



FUENTE: (Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992)

2.4.2.19 Incidencia de la Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos que se utiliza, como son: recurso humano, recurso material, tecnológico y recurso financiero.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

Tipos básicos de medidas de la productividad.

a) Productividad parcial.

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.

Ejemplo:

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{M.O}$$

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{Capital}$$

$$\text{Productividad} = \text{Ventas} / \text{Pagos}$$

b) Productividad de factor total.

Es la razón entre la productividad neta o valor añadido y la suma asociada de los: insumos, mano de obra y capital.

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{M.O} + \text{capital}$$

c) Productividad total.

Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así la medida de productividad total, refleja el conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

FUENTE:(Administración para la productividad total, David, Sumanth)

2.4.2.20 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.21 Indicadores de Cumplimiento

Los Indicadores de Cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tarea y/o trabajos.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento de cuello de botella, etc.

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.22 Indicadores de Evaluación

Los Indicadores de Evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.23 Indicadores de Eficacia.- Determina cuantitativamente el nivel de cumplimiento de una meta en un período establecido en relación a lo planificado.

Eficacia.- Lograr las metas trazadas con los recursos disponibles dentro de un tiempo especificado.

$$\text{Eficacia programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

Si el resultado es >1 es positivo, si es < 1 significa incumplimiento.

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercicio}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Si el resultado es >1 refleja sobreprecio

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.24 Indicadores de Eficiencia.- Mide la relación establecida o existente entre las metas alcanzadas y los recursos utilizados para ese fin.

Eficiencia.- Lograr las metas trazadas con el mínimo de recursos disponibles.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.25 Indicadores de Productividad.- Determina el rendimiento de uno o varios trabajadores, en el cumplimiento de un trabajo asignado o de una meta establecida dentro de un tiempo específico.

Productividad.- Es la relación entre los bienes o servicios producidos y los insumos requeridos en un período determinado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto final}}{\text{Personal de la producción}}$$

FUENTE:(Indicadores de Gestión, Bertrán JM)

2.4.2.26 Tipos de Productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores

2.4.2.27 Productividad Laboral

La productividad laboral se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

FUENTE:(Administración para la productividad total, David, Sumanth)

2.4.2.28 Productividad Total de los factores

La productividad total de los factores (PTF) es la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada de incremento de los factores (trabajo, capital,). La PTF constituye una medida del efecto de las economías de escala, en que la producción total crece más que al aumentar la cantidad de cada factor productivo.

FUENTE:(Administración para la productividad total, David, Sumanth)

2.5. Hipótesis

La implementación de un plan de evaluación del personal en el área de producción maximizará la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda, de la ciudad de Ambato

2.6. Señalamiento de variables

Variable Independiente

X= Desempeño del personal en el área de producción

Variable Dependiente

Y= Incidencia de la Productividad

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad básica de la investigación

Las modalidades básicas de investigación que se utilizará para el problema objeto de estudio son las siguientes:

3.1.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Según **Bernal (2000, p.111)** “la investigación bibliográfica o documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de estudio”

Se utilizará este tipo de investigación para efectuar una revisión bibliográfica mediante libros o proyectos de investigación similares al que se está tratando en el presente trabajo, también se utilizará documentos pertenecientes a la empresa relacionados principalmente a datos relativos a la población investigada, es decir

el personal del área de producción y los directivos de “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda

3.1.2 Investigación de campo

Según **Herrera u Otros (2002, p.134)** “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”

En segundo lugar se realizará la investigación mediante entrevistas directas con los directivos de “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. Como son: Gerente General, Jefe de RR.HH. Las encuestas estarán direccionadas al personal que integre el área de producción, es decir, se indagaran los hechos en el lugar de los acontecimientos. En esta modalidad el investigador tomará contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos que se ha trazado en la realización del presente proyecto.

3.2 Nivel o tipo de investigación

3.2.1 Investigación Exploratoria

Según **Hernández y otros (2006), p. 102)** “La investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, un primer acercamiento a la institución; obteniendo de esta manera datos y elementos de juicio para plantear la problemática de estudio, es importante destacar que es la base para investigaciones profundas o rigurosas.”

Para ejecutar este trabajo se empezó con el análisis de la situación actual dentro de la empresa, determinando posibles problemas que atraviesa la misma y por ende sus efectos negativos tanto en su entorno interno como en el competitivo, detectando de esta manera la necesidad de diseñar un plan de evaluación al personal para que estos mejoren sus actividades y tareas.

3.2.2 Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. Existe la necesidad de mejorar internamente en el desempeño del personal, específicamente en el área de producción, por lo cual es importante analizar detenidamente estos puntos para identificar los cambios requeridos para un buen desarrollo.

3.2.3 Investigación Correlacional

Según **Hernández y Otros (2006, p.104)** La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

En consecuencia, esta modalidad de investigación nos permitirá visualizar la relación que existe, entre el desempeño del personal en el área de producción con la productividad de la empresa para vincular las variables mencionadas anteriormente, a partir del análisis crítico del marco conceptual.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Según **De la Mora (2006, p.204)** La población o universo es el conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.

Cabe mencionar que para la presente investigación la población estará constituida por el personal que labora en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda.

TABLA N° 05
POBLACIÓN

Personal	Unidades de observación	N°
Interno	Personal que labora en la empresa	101

Como se puede concluir la población de estudio es finita por lo cual se aplicará la técnica del muestreo, con el objetivo de llevar a cabo encuestas al personal constituido por ciento un (101) trabajadores.

3.3.2 Muestra

Según **Bernal (2000, p.158)** La muestra se define como una parte o porción de la población y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y para efectuar la medición y la observación de la variable objeto de estudio.

Para la obtención de la muestra se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, en donde se toma al azar de entre la totalidad de la población sin consideración de ninguna clase, obteniendo un óptimo resultado.

Se ha tomado al personal que labora en el área de producción ya que evaluarán tanto los niveles de desperdicio de materia prima y del tiempo para lo cual se obtendrá la muestra aplicando la fórmula de proporción para poblaciones finitas:

Simbología

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admitido

Fórmula

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$

Datos:

n= Tamaño de la muestra

N = 101 empleados.

E = 0.05. Es el nivel de error máximo aceptado mundialmente.

Procedimiento:

$$n = \frac{101}{(0.05^2)(101 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{101}{(0.0025)(100) + 1}$$

$$n = \frac{101}{1.25}$$

$$n = 81$$

CONCLUSIÓN

Al determinar la muestra, se ha podido identificar que al no haber una gran diferencia entre la población (101 empleados) y la muestra (81 empleados), se ha decidido trabajar con el universo total de los empleados ya que se podrá tener un resultado más confiable de la información.

3.4 Operacionalización de las Variables

Hipótesis: La implementación de un plan de evaluación del personal en el área de producción maximizará la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda, de la ciudad de Ambato

3.4.1 Variable Independiente: Desempeño del personal en el área de producción

TABLA N° 06

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>El desempeño del personal en el área de producción es su desenvolvimiento en el puesto de trabajo y su potencial de desarrollo para cumplir las metas y objetivos propuestos en la planeación y programación de la empresa, a través de órdenes de producción, reportes de trabajo y la utilización de materia prima para llegar al producto final</p> <p>FUENTE: (La importancia de la evaluación del desempeño, García, María.)</p>	Programación	Tareas responsables cantidad a producir cantidad de recursos	¿Qué elementos de la producción se programa previamente?	Encuesta dirigida a los obreros
	Ordenes de producción	diariamente semanalmente quincenalmente mensualmente	¿De qué manera se tiene presupuestada la cantidad a producir?	
	Utilización de materias primas	adecuadamente inadecuadamente	¿Cómo considera que se utiliza los materiales e insumos?	
	Reportes de trabajo	cantidades producidas horas trabajadas material utilizado	¿En su jornada diaria de trabajo que actividades informa a su jefe?	

3.4.2 Variable Dependiente: Incidencia de la Productividad

TABLA N° 07

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>La productividad es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p> <p>FUENTE:(Administración para la productividad total, David, Sumanth)</p>	<p>Cantidad de Bienes Producidos</p> <p>Recursos Utilizados</p>	<p>insuficiente suficiente</p> <p>materiales trabajadores maquinaria herramientas financieros</p>	<p>¿Cómo considera la cantidad de unidades producidas ?</p> <p>y ¿Qué elementos influyen en el retraso de la producción ?</p>	<p>Encuesta dirigida a los obreros</p>

3.5 Plan de recolección de la información

TABLA N° 08

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2. ¿De qué persona?	Los directivos de la empresa como son: gerente, jefe de recursos humanos, jefe de planta así también el personal obrero que trabaja en la empresa
3. ¿Sobre qué aspecto?	El desempeño del personal en el área de producción y sus efectos en la productividad
4. ¿Quién?	Investigadora: Francisca Mariela Herrera Uribe.
5. ¿Cuándo?	Enero de 2011.
6. ¿Dónde?	“Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda.
7. ¿Qué técnica de recolección?	Entrevistas y encuestas.
8. ¿Con quién?	Cuestionarios estructurados

Las técnicas que se utilizarán para recolectar información en el presente trabajo de investigación son:

Observación la misma que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis

La observación se efectuará directamente en “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda, con la aprobación del gerente general, quien permitió el reconocimiento de las instalaciones, así como la recolección de información mediante los elementos técnicos apropiados.

Entrevista es una técnica para obtener datos que constituyen en un diálogo entre dos personas; el entrevistador y el entrevistado; se lo realiza con el fin de obtener información, se la aplicará a los directivos de empresa, exactamente al gerente general y jefe de recursos humanos.

Encuesta, la cual está destinada a recopilar información de la realidad, basada en preguntar o interrogar al personal que labora en el área de producción, apoyadas en el cuestionario.

TABLA N° 09

TÉCNICAS DE INFORMACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <p>1. Lectura científica</p>	<p>1.1 Libros: de Productividad y Recurso Humano.</p> <p>1.2 Tesis de Grado: Desempeño Laboral.</p> <p>1.3 Internet</p> <p>www.Wikilearning.com</p> <p>www.Marketinfree.com</p> <p>www.BusinessCol.com</p>
<p>INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p>1. Observación</p> <p>2. Encuesta</p>	<p>1.1 Ficha de Observación</p> <p>2.1 Cuestionario</p>

3.6 Plan de procesamiento de la información

Para la ejecución de este proyecto se procesará los datos con el propósito de obtener respuestas a las diferentes preguntas que se formularán en las encuestas, los mismos que se realizarán de la siguiente manera.

3.6.1 Revisión de la información

En la revisión de la información se ejecutará las siguientes acciones:

- Revisión de datos para evitar errores u omisiones.
- Organizar y ordenar los datos de la forma más clara posible.
- Eliminar las respuestas contradictorias o erróneas y ordenarlas de manera que faculten su tabulación.

3.6.2 Codificación de la información

Se asignará un código (número) a cada una de las preguntas para que los encuestados puedan entender e interpretarlas de mejor manera, a fin de facilitar el proceso de tabulación.

3.6.3 Categorización de la información

En este punto se debe determinar los grupos, subgrupos, clases o categorías, de manera que se pueda clasificar cada una de las preguntas, por lo tanto, se determinará las categorías específicas para cada respuesta debido a que en las encuestas no puede existir más de una sola respuesta, de no ser así la pregunta será eliminada.

3.6.4 Tabulación de la información

La tabulación de los datos se utilizará para dar a conocer con que frecuencia se repiten los datos en cada variable o categoría en cuadros estadísticos mediante una forma manual ya que se procesará un número finito de datos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.

Para analizar los resultados se ha utilizado la técnica de la encuesta a los trabajadores del área de producción con el propósito de obtener información clara y precisa sobre el problema objeto de estudio.

Para la tabulación de la información obtenida se lo ha realizado mediante el programa Excel.

4.2 Interpretación de datos

PREGUNTAS

1.- ¿La empresa realiza evaluaciones al desempeño a cada uno de los obreros?

TABLA N° 13

X	F	F'
Nunca	19	19%
Casi Nunca	61	61%
Frecuentemente	18	17%
Siempre	3	3%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 12



Análisis

De los 101 encuestados que representan el total, el 61% manifiesta que casi nunca se ha evaluado el desempeño de cada uno de los obreros, el 19% declara que nunca se lo ha hecho, mientras que el 17% dice que se realiza frecuentemente y únicamente el 3% expresa que se ha realizado siempre.

Interpretación

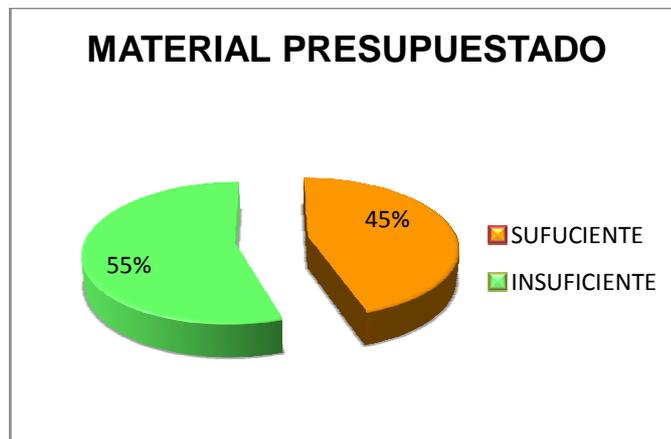
Para la mayoría de los empleados investigados casi nunca se ha realizado una evaluación al personal es decir, se evidencia que más de la mitad del grupo investigado no ha podido ser evaluado por los jefes superiores y un grupo muy reducido considera si han sido evaluados, por lo cual queda demostrado la necesidad imperiosa de diseñar un plan de evaluación al personal que permita medir el grado de desempeño de cada uno de los obreros.

2.- ¿Cómo considera los materiales presupuestados?

TABLA N° 14

X	F	F'
Suficiente	45	45%
Insuficiente	56	55%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 13



Análisis

Del 100% de la población investigada, el 55% de los obreros expresa que los materiales presupuestados son insuficientes, mientras tanto el 45% señala que los materiales son suficientes.

Interpretación

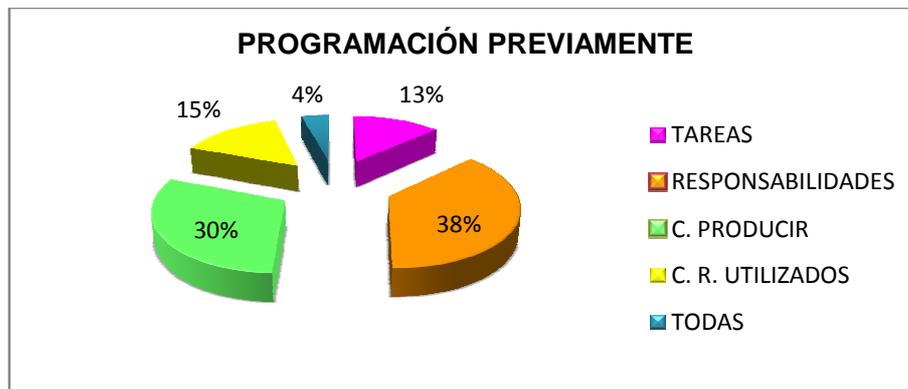
Los porcentajes expuestos están muy estrechos en lo referente al material que esta presupuestado entre los criterios de suficiente e insuficiente, no obstante, es importante contar con el material correspondiente en el momento preciso, porque de no hacerlo las horas de trabajo son improductivas, de ahí la necesidad de establecer una correcta coordinación con las distintas áreas de la empresa.

3.- ¿En la empresa qué elementos de la producción se programa previamente?

TABLA N°15

X	F	F'
Tareas	13	13%
Responsabilidades	38	37%
Cantidad a producir	30	30%
Cantidad de recursos utilizados	15	15%
Todas las anteriores	5	5%
Ninguna	0	0%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 14



Análisis

De los 101 encuestados, el 37% precisa que el elemento que se programa previamente son las responsabilidades, el 30% dice que es la cantidad a producir, por su parte el 15% contesta que es la cantidad de recursos utilizados, el 13% manifiesta que son las tareas, el 5% declara que todas las actividades se programa.

Interpretación

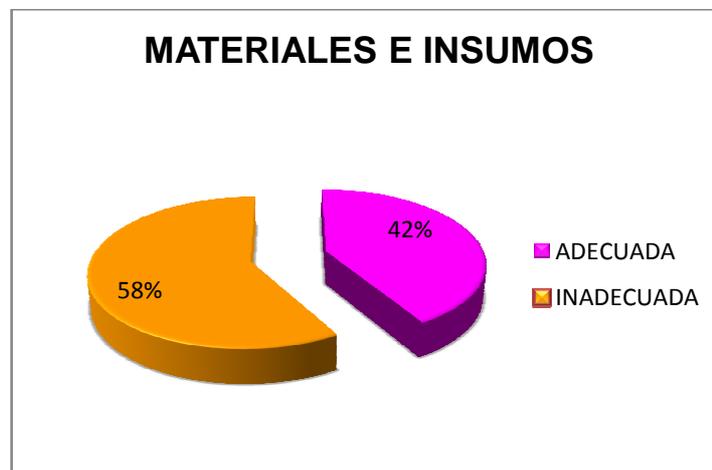
Según la indagación efectuada el elemento que se programa previamente dentro de la empresa son las responsabilidades, seguido: la cantidad a producir, recursos utilizados, tareas y un grupo minoritario a señalado que todo se programa, demostrando la necesidad de efectuar una reestructuración adecuada de las actividades que se debe realizar.

4.- ¿Cómo considera que se utiliza los materiales e insumos?

TABLA N° 16

X	F	F'
Adecuada	42	42%
Inadecuada	59	58%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N°15



Análisis

El 58% de los encuestados certifica que los materiales se ocupan de una manera inadecuada, el 42% expresa que los materiales son utilizados de una forma eficiente.

Interpretación

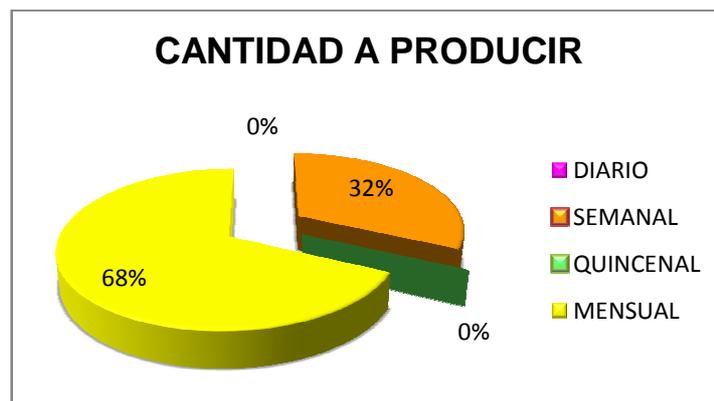
Ciertamente la respuesta es contundente, ya que la mayor parte del personal coincide en que los materiales e insumos son utilizados de una manera inadecuada, frente a un grupo minoritario que expresa que es adecuada, por lo tanto, es necesario implementar herramientas de la calidad como es el diagrama causa efecto, que detectará las causas y el efecto del problema en el proceso a analizar.

5.- ¿Cómo determina Carrocerías Cepeda la cantidad a producir?

TABLA N° 17

X	F	F'
Diariamente	0	0%
Semanalmente	32	32%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	69	68%
De ninguna manera	0	0%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 16



Análisis

Del 100% de los encuestados el 32% manifiesta que la cantidad a producir se determina semanalmente, mientras que el 68% dice que la cantidad se determina mensualmente.

Interpretación

La mayor parte del personal que intervino en la indagación concuerda que la cantidad a producir se determina mensualmente, y el grupo más reducido expresó que es semanalmente, por lo cual es importante planificar con mayor precisión el tiempo en el que realizará el trabajo mediante la producción justo a tiempo, el cual permitirá reducir los tiempos muertos y optimizar los procesos.

6.- ¿Identifique el elemento que considera influye en el retraso de la producción?

TABLA N° 18

X	F	F'
Materiales	32	32%
Trabajadores	39	39%
Maquinaria y equipo	26	25%
Recursos económicos	4	4%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N°17



Análisis

El personal con el cual se realizó la indagación, por medio de las encuestas ha manifestado que el 32% considera que el retraso de la producción se debe a los materiales, el 39% cree que se debe a los trabajadores, el 25% manifiesta que se debe a la maquinaria y equipo y tan sólo el 4% considera que se debe al recurso económico.

Interpretación

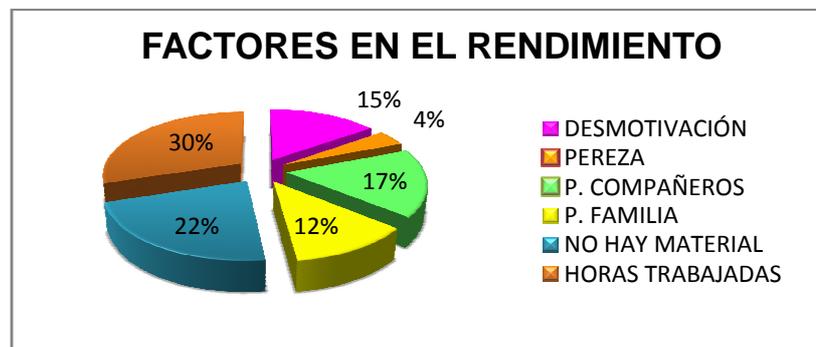
La mayor parte del personal ha manifestado que el retraso de la producción se debe al inadecuado desempeño de los trabajadores, como también a la falta de materiales, y un grupo muy reducido dice que es por la falta de recurso económico. Sin embargo es importante establecer un sistema de control de gestión para monitorear los costos estándar.

7.- ¿Qué factores influyen en su rendimiento diario?

TABLA N° 19

X	F	F'
Desmotivación	15	15%
Pereza	4	4%
Problemas con los compañeros	17	17%
Problemas familiares	12	12%
No hay suficiente material	23	22%
Horas trabajadas	30	30%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N°18



Análisis

De los 101 obreros encuestados, el 15% manifiesta que su rendimiento diario está influido por la desmotivación, el 4% cree que es por la pereza, el 17% dice que es por los problemas con los compañeros, el 12% indica que es por problemas familiares, mientras que el 22% expresa que se debe a la falta de material y el 30% afirma que es por número de horas de trabajo

Interpretación

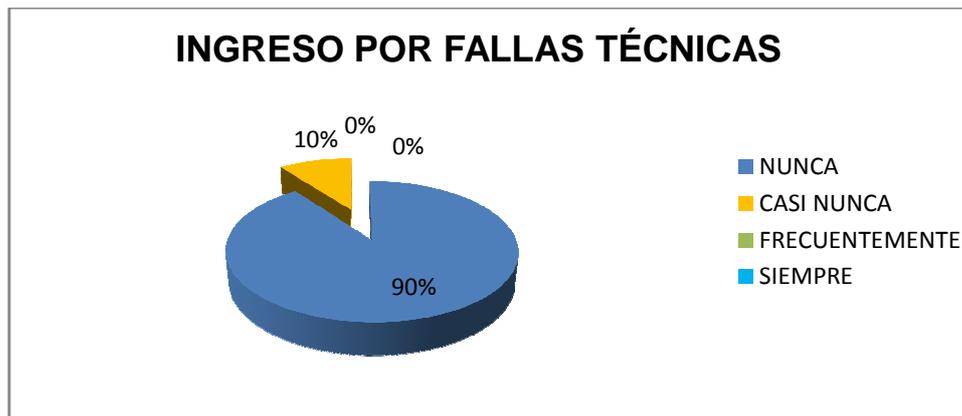
Los factores que influyen en el rendimiento han sido aspectos con criterios muy estrechos, siendo el más alto la cantidad de horas trabajadas, seguido angostamente por la falta de material, lo cual muestra la necesidad de mejorar dicho rendimiento y esto se logrará al implementar la evaluación del desempeño ya que la retroalimentación se reafirma con este instrumento administrativo.

8.- ¿Con qué frecuencia ingresan carrocerías a la empresa para reparar fallas técnicas?

TABLA N° 20

X	F	F'
Nunca	91	90%
Casi Nunca	10	10%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 19



Análisis

El ingreso de carrocerías por fallas técnicas según el 90% es nula (nunca), mientras que el 10% informa que casi nunca ingresan carrocerías por fallas técnicas en el producto final.

Interpretación

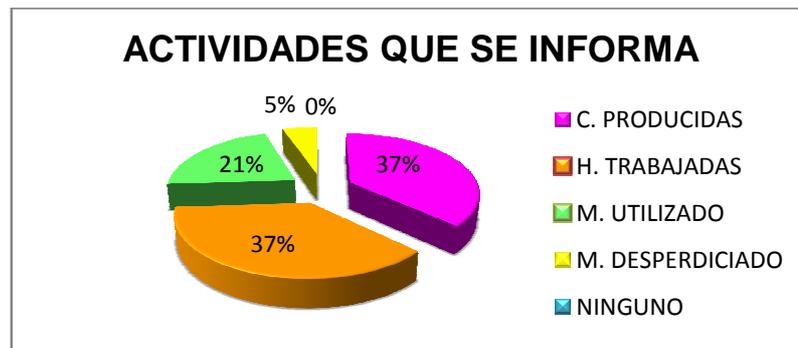
El ingreso de carrocerías por fallas técnicas se presenta frecuentemente en un pequeño porcentaje, mientras que un significativo grupo considera que nunca se presenta, sin embargo, un mejor control en la empresa, aplicando indicadores de gestión ayudará a reducir este porcentaje, generando productividad para la empresa

9.- ¿En su jornada de trabajo diario que actividades informa a su jefe?

TABLA N° 21

X	F	F'
Cantidades producidas	37	37%
Horas trabajadas	37	37%
Cantidad de material utilizado	22	21%
Material desperdiciado	5	5%
Ninguno	0	0%
TOTAL	101	100%

GRÁFICO N° 20



Análisis

Según la indagación efectuada a 101 obreros, el 37% informa actividades sobre cantidades producidas, otro 37% comunica sobre las horas trabajadas, el 21% notifica sobre material utilizado y tan sólo el 5% anuncia sobre el material que se desperdicia

Interpretación

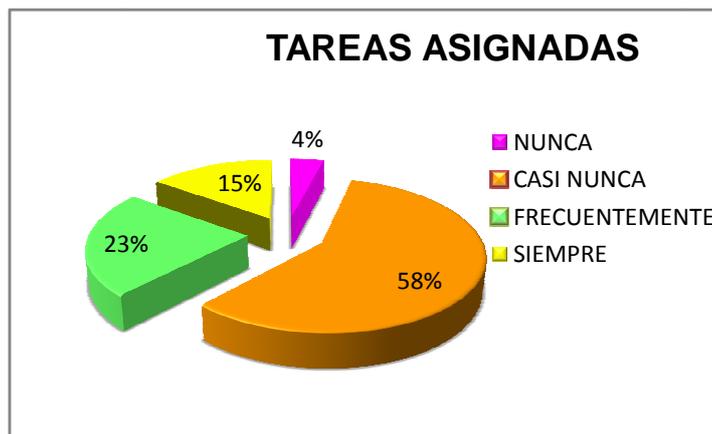
Según la encuesta aplicada al personal las actividades que principalmente se informa son: horas trabajadas, cantidades producidas, y un número muy reducido informa el material desperdiciado, por lo tanto la empresa debería implantar un sistema para poder tomar en cuenta el material desperdiciado ya que esto representa costos elevados para la empresa.

10.- ¿Usted considera que sus tareas asignadas son terminadas en los tiempos establecidos y programados?

TABLA N°22

X	F	F'
Nunca	4	4%
Casi Nunca	59	58%
Frecuentemente	23	23%
Siempre	15	15%
TOTAL	101	100%

GRAFICO N° 21



Análisis

El 58% de los encuestados casi nunca terminan sus tareas asignadas en los tiempos establecidos, mientras que el 23% lo realiza frecuentemente, el 15% siempre acaban sus tareas.

Interpretación

La mayor parte de las tareas asignadas casi nunca son realizadas en los tiempos establecidos, mientras que un grupo muy reducido lo realiza siempre; probando que en la empresa se debe implantar métodos de evaluación al personal para identificar las razones por las que se retrasa la producción

4.3.Verificación de la hipótesis

Luego de determinar el problema y realizada la investigación de campo, se procede a plantear la hipótesis que será verificada mediante el estimador estadístico del Ji-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en la tabla de doble entrada son representativos.

- **Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa**

Hipótesis nula:

La evaluación del desempeño del personal en el área de producción NO incide en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato.

Hipótesis alternativa:

La evaluación del desempeño del personal en el área de producción SI incide en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda de la ciudad de Ambato.

$$H_0 = H_i$$

$$H_0 \neq H_i$$

- **Nivel de confianza**

El nivel de confianza para el presente proyecto de investigación es del 95%.

NC = nivel de confianza

$$NC = 0,95$$

- **Nivel de significancia**

Se trabajará con un nivel de significancia del 5%

α = Nivel de significancia.

α = 0,05

- **Grados de libertad**

gl = (filas - 1) (columnas - 1)

gl = (4-1) (4-1)

gl = (3) (3)

gl = 9

$\chi^2\alpha$ = 16,9

- **Tabla de frecuencias observadas**

TABLA N° 23

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

Evaluación del desempeño Tareas asignadas en tiempos establecidos	Nunca	Casi Nunca	Frecuente	Siempre	Total
Nunca	0	0	4	0	0
Casi Nunca	11	39	6	3	59
Frecuente	5	15	3	0	23
Siempre	3	7	5	0	15
TOTAL	19	61	18	3	101

- Tabla de frecuencias esperadas

TABLA N° 24

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

Evaluación del desempeño Tareas asignadas en tiempos establecidos	Nunca	Casi Nunca	Frecuente	Siempre	Total
Nunca	0	0	4	0	0
Casi Nunca	11	39	6	3	59
Frecuente	5	15	3	0	23
Siempre	3	7	5	0	15
TOTAL	19	61	18	3	101

- Tabla de contingencia.

TABLA N° 25

TABLA DE CONTINGENCIA

Evaluación del desempeño		Nunca	Casi nunca	frecuente	siempre
	fo	0	0	4	0
fe	0,75	2,42	0,71	0,12	
Tareas asignadas en tiempos establecidos	fo	11	39	6	3
	fe	11,10	35,63	10,51	1,75
	f0	5	15	3	0
	fe	4,33	13,89	4,10	0,68
	fo	3	7	5	0
fe	2,82	9,06	2,67	0,45	

- **Especificación del modelo estadístico**

Donde:

X^2 = ji cuadrado

Σ = Sumatoria

O= frecuencia observada en una categoría específica

E= frecuencia esperada en una categoría determinada

K= numero de categorías o clases

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

TABLA N° 26

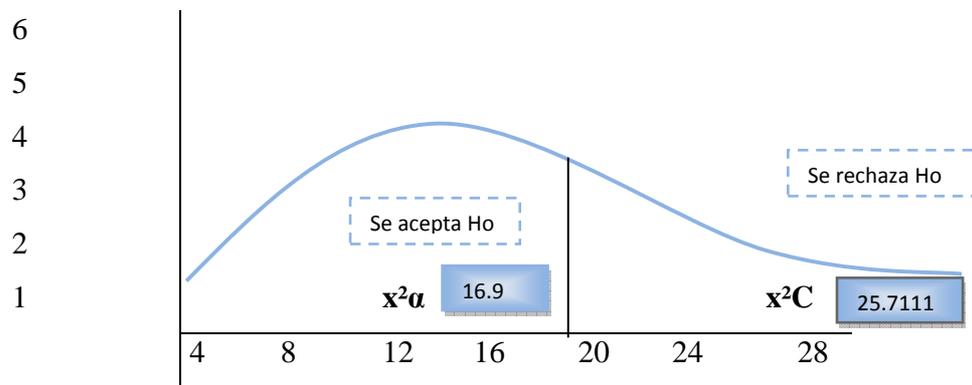
CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

Fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
0	0,75247525	-0,7524752	0,566219	0,75247525
0	2,41584158	-2,4158416	5,83629056	2,41584158
4	0,71287129	3,28712871	10,8052152	15,1573157
0	0,11881188	-0,1188119	0,01411626	0,11881188
11	11,0990099	-0,0990099	0,00980296	0,00088323
39	35,6336634	3,36633663	11,3322223	0,31802013
6	10,5148515	-4,5148515	20,3838839	1,9385803
3	1,75247525	1,24752475	1,55631801	0,88806847
5	4,32673267	0,67326733	0,45328889	0,10476471
15	13,8910891	1,10891089	1,22968336	0,08852318
3	4,0990099	-1,0990099	1,20782276	0,29466207
0	0,68316832	-0,6831683	0,46671895	0,68316832
3	2,82178218	0,17821782	0,03176159	0,01125586
7	9,05940594	-2,0594059	4,24115283	0,46814911
5	2,67326733	2,32673267	5,41368493	2,02511918
0	0,44554455	-0,4455446	0,19850995	0,44554455
101	101			25,7111836

- Toma de decisión

GRÁFICO 22

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



- Interpretación

Condición: si $x^2_{\alpha} \leq x^2_C$ entonces se rechaza H_0

$$16,9 < x^2_C 25,71$$

- Tabla de verificación del ji – cuadrado

TABLA N° 27

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO

G.L.	NIVELES			
	0.005	0.01	0.025	0.05
9	23,6	21,7	19,02	16,9

- **Conclusión**

Con el 95% de certeza, al 5% de error y con 9 grados de libertad el valor de $\chi^2_{\alpha} = 16,9 < \chi^2_C = 25,7111$ de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que la evaluación del desempeño del personal en el área de producción **SI** incide en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Cepeda”, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el Área de Producción, provocando un mal manejo de los recursos como también que el producto final no sea competitivo.
- Se ha identificado que en la empresa no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.
- Se ha detectado que existe un retraso en los procesos de la producción, ya que los obreros no tienen un excelente rendimiento en sus tareas cotidianas, generando entonces el detenimiento del crecimiento empresarial.

- Se establece que la empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo especificado

5.2. Recomendaciones

- Implementar un plan de evaluación al desempeño del personal de producción para controlar las tareas que se les asignan y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.
- Se debe inspeccionar de mejor manera el material que se utiliza; es decir, que se les asigne a cada uno de los obreros el material necesario que deben utilizar para realizar sus labor, de esta manera se podrá tener un registro de cuanto se está utilizando y cuál es el porcentaje mínimo de desperdicio
- Implementar en la empresa el sistema Justo a Tiempo el cual ayudara a que los obreros realicen su trabajo en el tiempo estimado, y verificar en qué momento de la producción se producen los tiempos muertos.
- Efectuar un sistema de indicadores de gestión en el departamento de producción para determinar la eficiencia y eficacia de las actividades en general que conllevan al proceso de producción y servicios metal-mecánicos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

- **Título :**
Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda.
- **Institución ejecutora** : “Carrocerías Cepeda”
- **Beneficiarios** : Personal de producción
Empresa
Clientes
- **Ubicación**
Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato
Sector : Huachi La Magdalena

- **Tiempo estimado de la ejecución**

El tiempo que se estima para la ejecución del proyecto es de enero a agosto de 2011.

- **Equipo técnico responsable:**

Gerente general
Jefe de recursos humanos
2 delegados de producción
Investigadora (Mariela Herrera)

- **Costo**

El costo de la propuesta asciende a \$ 2600 los mismos que serán asumidos por la empresa.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Para un adecuado desempeño del personal es necesario considerar la estrategia empresarial, pero esta tiene que ser una estrategia de cambio, es decir, un desarrollo de la ambición estratégica, fuente de creación de empresas y empleos. Este control consigue reducir la fuga de energía, refuerza el potencial y multiplica la fuerza estratégica, aumentando la potencia de los actores o personal de la organización. Esto se produce por una renovación más rápida de la cartera de productos, la extensión hacia segmentos de mercados más complejos, que exigen una fuerza estratégica, desarrollo de estrategias más ofensivas, que privilegian la innovación y la creación, más que la imitación y acuerdan un papel crucial a la noción de servicio incorporado al producto. Así, las estrategias deben satisfacer dos objetivos simultáneos; el entorno externo y el interno, o lo que es lo mismo, el desarrollo es de estrategias endógenas y exógenas, donde la creación de potencial y la innovación inmaterial ocupan un lugar

central. Además, para tener éxito es indispensable que el proyecto estratégico de la empresa conlleve objetivos y acciones consecuentes de creación de potencial material e inmaterial, ya que estas inversiones son particularmente eficaces para alcanzar los objetivos económicos y sociales.

La idea de estrategia ha estado centrada más bien sobre objetivos tecnológicos, económicos y del entorno externo, por lo que es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se van a conjugar dos posturas: conseguir una mejor productividad y una mayor exigencia de recursos por parte del potencial humano.

En base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas se puede notar que la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda necesita aplicar un plan de evaluación a los empleados, en donde puedan resolver los siguientes problemas.

- Desperdicio de materia prima.

- Retrasos en tiempos de entrega de producto terminado.

- Retrasos en recepción de materia prima.

- Desorden y desorganización de espacios físicos.

- Reproceso.

Se determina entonces que la ausencia de evaluación al personal en la empresa no permite generar la productividad deseada, de esta manera la toma de decisiones de una forma netamente empírica genera que la información obtenida no sea completa ni idónea para el desarrollo organizacional, por tanto es necesario que el plan de evaluación determine el direccionamiento técnico y operativo de la empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la globalización de la economía exige mejorar la productividad para desarrollar ventajas competitivas, convirtiéndose en un aspecto de supervivencia empresarial, por lo tanto, se debe propender a mejorar la calidad y el tiempo de respuesta en la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, se vuelve cada vez más urgente la modernización de las organizaciones, para que sean más activas, donde se desarrolle la formación, a fin de obtener un potencial humano que permita establecer estrategias a largo plazo que hacen más sólidas a las empresas.

El método de evaluación al personal se propone aumentar el beneficio y financiar el crecimiento del potencial humano estratégico, de tal manera que la productividad económica de la empresa puede repartirse en un incremento de los niveles de actividad e incluso en la apertura de nuevas actividades y en el desarrollo de acciones dirigidas a potenciar las capacidades humanas, que permiten salvaguardar los empleos y prepararlos para el futuro.

El beneficio para “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda, al implementar un plan de evaluación a sus obreros será evidente, ya que podrá evaluar la utilización eficaz y eficiente del recurso humano que posee la empresa para el logro de las metas establecidas por la dirección, es decir, se aplicará una herramienta que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores, reducir el material desperdiciado y sobre todo optimizar el tiempo de entrega del producto.

Para los empleados la aplicación de la propuesta contribuirá a identificar de manera exacta los puntos en los cuales deben mejorar y por ende darles las correcciones respectivas, también se pondrá de manifiesto sus necesidades, como por ejemplo en capacitación; es así como su trabajo mejorará notablemente no solo en la

administración de la empresa, sino también en la mano de obra que interviene en la producción.

Al poseer la información que proporciona la evaluación del desempeño el gerente tendrá en sus manos el juicio requerido para la toma de decisiones que ayuden a corregir los errores existentes en la empresa y así mejorar la planificación y utilización tanto del recurso humano como del material.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de evaluación al personal en el área de producción para incrementar la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda.

6.4.2 Objetivos específicos

- Plantear la medición al personal a través del método de escalas gráficas, para identificar los presuntos problemas de los obreros.
- Efectuar el análisis situacional de la organización con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas que servirán para la elección de las estrategias empresariales.
- Aplicar índices de producción para localizar las fuentes que se pueden convertir en ventajas competitivas.

6.5 Análisis de factibilidad

- **Administrativa**

En el aspecto administrativo, el gerente general por su espíritu emprendedor y visionario tiene predisposición absoluta de apoyar los cambios, la innovación en el manejo de la empresa, es así que colaborará con todos los requerimientos necesarios para implementar un plan de evaluación al personal de producción, contribuyendo con el progreso de la empresa, puesto que está comprometido con la compañía para impulsarla al éxito y al liderazgo en el mercado.

- **Político**

“Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda aplicará el método de evaluación al personal de una manera eficiente lo cual no afectará a las disposiciones del estado ecuatoriano ya que la información está relacionada a los productos que se fabrican y no interrumpe la política del país.

- **Organizacional**

En lo referente a la factibilidad organizacional la propuesta expuesta en el presente trabajo de investigación se llevará a cabo, puesto que la empresa carrocera dispone de una estructura del personal fuerte, necesaria para implantar y evaluar al personal.

- **Económico - financiero**

“Carrocerías Cepeda” al contar con capital propio va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre la evaluación del personal en el área de producción.

- **Ambiental**

Con el presente proyecto de investigación se pretende disminuir los niveles de desperdicio de materia prima, esta finalidad se logrará al aplicar la propuesta desarrollada en este capítulo, puesto que con la optimización del recurso humano y material se contribuirá a alcanzar el objetivo expresado anteriormente y por consiguiente se cooperará a proteger el medioambiente, cabe destacar que no se incurrirá en ningún costo adicional.

- **Legal**

No existen limitaciones de carácter legal, en el derecho privado lo que no está prohibido está permitido, y la filosofía de la ley no puede ser contraria la gestión del cambio. Además el reglamento interno de la empresa permite elaborar y poner en práctica la propuesta que se está planteando.

6.6 Fundamentación

INDICADORES

Definición.- Un indicador es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, además pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Ventajas de los Indicadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso de los indicadores:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Características de un Indicador

- **Confiabilidad.-** Deben arrojar los mismos resultados al ser calculados por diferentes personas.
- **Demostrables.-** Deben evidenciar los cambios buscados.
- **Disponibilidad.-** Los datos para la elaboración del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Eficiencia:** Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- **Entendible.-** El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo utilizan.
- **Flexibilidad.-** Deben adaptarse a lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

- **Formas de cálculo.-** Se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor,
- **Medible.-** Significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos del grado o frecuencia de la cantidad o valor.
- **Nombre.-** Es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- **Relevancia.-** Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones.
- **Sensibilidad.-** Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar de forma efectiva y persistente a lo largo del periodo de análisis.
- **Simplicidad.-** El indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Unidades.-** Es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Validez.-** Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyecto, y los factores externos a éstos.

Tipos de Indicadores

Existen diversos tipos de indicadores los cuales se detallan a continuación.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, calculando la gestión y el rendimiento de la empresa. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Concepto.- Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. Un indicador de gestión debe ir más allá de relacionar lo ejecutado frente a lo programado, porque lo programado puede no estar bien elaborado.

Las Cinco “E”

Una forma común de desarrollar los indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de:

1. **Eficiencia.-** La producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado.
2. **Equidad.-** La equidad sintetiza el grado de igualdad para que el servicio sea accesible y determina si los servicios son apropiados para las necesidades que requiere cada uno de los usuarios.
3. **Efectividad.-** Lograr que la organización cumpla los compromisos establecidos, cumpliendo con los objetivos o metas planteadas.
4. **Economía.-** La adquisición de recursos y materiales de calidad y cantidad apropiada al menor costo.
5. **Ecología.-** Es desarrollar la auditoría sin afectar el medio ambiente.

Diseño de los Indicadores de Gestión

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión porque lo que no se mide, no se mejora.

Para implantarlo se tomará en cuenta algunos aspectos claves como:

- Los clientes externos, es decir, el mercado objetivo.
- El clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

Clases de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- **Indicador de utilización:** Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicador de rendimiento:** Consiente entre producción real y la esperada.
- **Indicador de productividad:** Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

Beneficios al aplicar un Sistema de Indicadores de Gestión

Al aplicar en la empresa un sistema de indicadores de gestión se obtendrá los siguientes beneficios:

- Facilita la toma de decisiones puesto que permite construir conocimiento, que orienta a las personas, que alimenta las políticas, permitiendo así operar los procesos productivos con mayor eficacia y eficiencia.

- Se convierte en un sistema de alertas tempranas, decir, se maneja mediante “pre-alarmas”.
- Determina las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Establece la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Relaciona la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

En términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso:

$$\text{Índice productivo} = \text{producción} / \text{consumo}$$

Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial. Un índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.

$$\text{Índice de productividad total} = \text{producción} / \text{consumo total}$$

Un índice de productividad parcial es el cociente entre la producción y el consumo de uno o varios factores.

$$\text{Índice de productividad parcial} = \text{producción} / \text{consumo de uno o varios factores}$$

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva (su índice de productividad total es bajo), la acción inmediata será investigar por qué su empresa no es productiva; para este efecto, puede considerar los índices de productividad parciales; con ellos podrá investigar, por ejemplo, si está consumiendo mucha materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio. Sin embargo, el administrador podría tener dificultades para detectar las causas de ineficiencia si la fabricación de su producto requiere de varias actividades; pudiera ser que una actividad fuera altamente productiva, mientras que otra actividad es ineficiente. Por esta razón no basta considerar índices de productividad parciales, si además no se registra la productividad por actividades. Con la finalidad de tener mayor información, consideramos índices de productividad de las actividades del proceso productivo:

Índice de productividad de la actividad = producción de la actividad / consumo de la actividad.

Cuando utilizamos un índice de productividad, las unidades que hemos usado son de mucha importancia.

FUENTE: (BELTRANN, J, (1998), Indicadores de Gestión, herramienta para lograr la competitividad)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evolución del Concepto

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de RR.HH en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Concepto de Evaluación del Desempeño

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996] la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para **Chiavenato [1995]** es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del

Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992] plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Sistema de Evaluación del Desempeño

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

Medición de Desempeño

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Objetivos

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

VENTAJAS

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.

Beneficios

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

ELEMENTOS

1. Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2. Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el

desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

3. Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Contribuciones

1. Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.

2. Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

3. Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

4. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

5. Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

7. Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

Razones para Evaluar el Desempeño

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.

- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

Como se debe realizar la Evaluación

1. valuación del supervisor inmediato:

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

2. Evaluación de los compañeros:

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cual es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

3. Comités de calificación:

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y valido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

4. Autocalificaciones:

La desventaja de la autocalificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

5. Evaluación por los subordinados:

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

Problemas del proceso de Evaluación del Desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.

- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

Como evitar problemas en la evaluación

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.

- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

Métodos

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).

- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea

una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

FUENTE: (CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos)

6.7. Metodología. Modelo Operativo

Primer paso: describir la filosofía empresarial

Cepeda Compañía Limitada, cumple cuarenta años al servicio del transporte ecuatoriano, son entonces miles de kilómetros recorridos con el secreto de unir la fortaleza y seguridad de una carrocería con el placer que brinda la comodidad.

Cuarenta años de investigar, de probar materiales y sistemas de ensamblaje, de proyectar una cabina carrosable, para pasajeros pensando en ellos, dejándolos descubrir fácilmente el placer de viajar con la seguridad garantizada, sin importar incluso la calidad de los caminos que recorren el país.

Para las actividades correspondientes la empresa cuenta con un recurso humano de 101 personas entre pintores, soldadores, mecánicos, operadores de maquinaria, obreros a nivel operativo.

“Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. se ha caracterizado por:

- Brindar una buena atención al cliente, proveedores y empleados para mantener la imagen de la organización.
- La tenacidad, esfuerzo y dedicación en cada una de las carrocerías terminadas.
- Cumplir con la responsabilidad adquirida con el cliente.

MISIÓN

CEPEDA Cía. Ltda ofrece productos que cumplen estándares de calidad, bajo la mejora continua de los procesos con la participación de un talento humano calificado y la utilización de métodos y técnicas innovadoras, con una infraestructura adecuada, operando de manera económicamente viable, competitiva, generando riqueza equitativa y nuevos empleos; comprometidos con la preservación del medio ambiente

VISIÓN

CEPEDA Cía. Ltda opera consolidada en el mercado nacional, ofreciendo productos de alta aceptación por su calidad, velando por el bienestar de nuestros clientes y grupos de interés, bajo un respeto permanente del medioambiente

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Garantizar al cliente un producto elaborado con materia prima y materiales de calidad.
- Mantener y mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener y mejorar la competencia y habilidades del recurso humano.

VALORES CORPORATIVOS

- Las necesidades de nuestros clientes y usuarios son consideradas en pos de cubrir sus expectativas de satisfacción.
- El capital humano con el que contamos es el más calificado en cada área y comprometido con su trabajo.

- Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y actividades.
- Nos esforzamos por mantener un adecuado ambiente de trabajo que nos permita la implementación de una cultura organizacional.
- Satisfacción
- Calidad
- Honestidad
- Cumplimiento
- Trabajo en equipo
- Sociedad
- Lealtad
- Creatividad

Segundo paso: identificar puntos críticos para obtener ventajas competitivas.

TABLA N° 27

FODA

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la entrega del producto

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con capital propio • Innovación en la maquinaria • Prestación de servicios adicionales • Calidad en los productos • Precios cómodos con relación a la competencia • Elaboración del producto de acuerdo al gusto del cliente • Posicionamiento en el mercado por los años de trayectoria • Gran espacio de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio de la materia prima • Demora en la producción • Desperdicio del recurso humano. • Tipo de acabado de pintura manual
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento • Ampliación de la cobertura en la región. • Fácil acceso de materia prima • Convenios con proveedores • Alianzas estratégicas con la competencia 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente • Políticas cambiantes del gobierno • Inestabilidad en el país • Incrementos de precios en la materia prima • No es un producto de consumo masivo

Tercer paso: aplicación del índice

Indicadores para Productividad

- *Indicador 1*

Título: Nivel de entrega de producto en el área de producción

Propósito: Mejorar los tiempos de entrega de productos trabajados en el área

Relacionado a: políticas de producción

Objetivo: Que el porcentaje de nivel de entrega sea al menos el 70%.

Fórmula: Productos entregados a tiempo sobre total de productos entregados.

$$\text{Nivel}_E = \frac{\text{Productos}_{ET}}{\text{Tot}_{PE}} \times 100\%$$

Productos_{ET} = Productos entregados a tiempo

Tot_{PE} = Total de productos entregados

Frecuencia de medición: cada 15 días

Frecuencia de revisión: mensual

¿Quién mide?: Jefe de Producción

Fuente de información: Registro de productos entregados

¿Quién actúa frente a la información?: Gerente Técnico y Gerente General

¿Cuáles son las acciones?: Controlar que los tiempos de entrega

se cumplan de acuerdo a lo planificado con el cliente

$$\text{Nivel} = \frac{175}{200 \text{ piezas}} \times 100\% = 86$$

El 86% % de los productos son entregados en los tiempos establecidos

- **Indicador 2**

Título: Nivel de productos defectuosos (%)

Propósito: Mejorar la calidad en los productos terminados realizando las inspecciones necesarias y a tiempo.

Relacionado a:– políticas de producción

Objetivo: Que el nivel de defectuosos no exceda el 5%.

Fórmula: Número de productos defectuosos sobre total de productos terminados.

$$\text{Nivel}_D = \frac{\text{Productos}_{\text{Def}}}{\text{Tot}_{\text{PT}}} \times 100\%$$

Productos_{Def} = Número de productos defectuosos

Tot_{PT} = Total de productos terminados

Frecuencia de medición: cada 15 días

Frecuencia de revisión: mensual

¿Quién mide?: Jefe de Producción

Fuente de información: Registro de productos terminados

¿Quién actúa frente a la información?: Gerente Técnico y Gerente General

¿Cuáles son las acciones?: Evaluar las razones por las cuales se presentan problemas de calidad en los productos y no incurrir en costos a futuro de reparación, desperdicio de materiales o reproceso.

$$\text{Nivel} = \frac{18}{200} \times 100\% = 10$$

El 10% de los productos entregados tienen un nivel de problemas en su elaboración.

- ***Indicador 3***

Título: Eficiencia

Propósito: Conocer cómo se comporta la producción real de acuerdo a lo planificado según los pedidos.

Relacionado a: objetivos del departamento de producción.

Objetivo: Que la eficiencia sea mayor al 85%.

Fórmula: Órdenes de pedido terminadas sobre el total de

órdenes de pedido abiertas en el periodo, expresado en porcentaje.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Ord.Pedido}_T}{\text{Tot}_{OP}} \times 100\%$$

Ord.Pedido_T = Órdenes de pedido terminadas

Tot_{OP} = Total órdenes de pedido

Frecuencia de medición: cada 15 días

Frecuencia de revisión: mensual

¿Quién mide?: Asistente de Producción

Fuente de información: Registro de productos terminados y registro de órdenes de pedido.

¿Quién actúa frente a la información?: Jefe de Producción – Gerente Técnico.

¿Cuáles son las acciones?: Identificar que tan eficiente es la producción frente a lo programado, determinar que factores hacen que la producción se atrase o no se complete un pedido a tiempo.

$$\text{Nivel} = \frac{152}{200} \times 100\% = 76$$

El 76% son terminadas en los tiempos establecidos

- **Indicador 4**

Título: Nivel de desperdicio de la materia prima

Propósito: Conocer el porcentaje de desperdicio de la materia prima que se ocupa en la empresa

Relacionado a: objetivos del departamento de producción.

Objetivo: Que el porcentaje de materia prima sea reducido a un 6%.

Fórmula: Diferencia entre material prima utilizado sobre cantidad de material utilizado por unidad producida.

$$\frac{\text{Cantidad de desperdicio x unidad}}{\text{M. P. utilizado por carrocería}} \times 100\%$$

Frecuencia de medición: semanal

Frecuencia de revisión: cada 15 días

¿Quién mide?: Asistente de Producción

Fuente de información: Registro de pedidos realizados y registro de pedidos.

¿Quién actúa frente a la información?: Jefe de Producción – Gerente Técnico.

¿Cuáles son las acciones?: Determinar las razones por las que existe gran cantidad de desperdicio de materia prima.

$$\begin{array}{r} \text{Nivel} = \frac{34}{200} \quad \times 100\% = 17 \end{array}$$

El nivel de desperdicio es del 17%

Cuarto paso: aplicación del método de evaluación (Medición de escalas gráficas)

TABLA N° 29

ESQUEMA TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

DESCRIPCIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra sus habilidades	Conoce sus obligaciones y cada día se supera en sus labores cotidianas	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce sus obligaciones, pero no las domina	No conoce sus obligaciones, demuestra deseos de aprender
CALIDAD DE TRABAJO	Siempre es superior a sus compañeros	A veces supera a sus compañeros, es cuidadoso con su trabajo	Su cumplimiento es normal	Parcialmente tiene equivocaciones	Tiene algunos errores en el trabajo
RESPONSABILIDAD	No requiere supervisión	Requiere supervisión en casos especiales	Requiere eventual supervisión	Frecuentemente lo supervisan	Necesita supervisión constantemente
INICIATIVA	Siempre contribuye con ideas resuelve sólo los problemas	Con frecuencia aporta ideas, casi siempre resuelve problemas sólo	Ocasionalmente se le guía en el trabajo, tiene ideas constructivas	Tiene acciones lentas, necesita ayuda en resolver problemas	Necesita instrucciones detalladas y guía permanentemente
TIEMPO DE PRODUCCIÓN	Realiza su tarea antes de lo programado	Casi siempre supera el tiempo de producción	Entrega su trabajo en el tiempo establecido	A veces tarda en entregar su trabajo	Frecuentemente tiene demoras en el trabajo
MATERIAL UTILIZADO	Utiliza la materia prima cuidadosamente, tratando de no generar desperdicio	Utiliza la materia prima adecuadamente, tratando de generar poco desperdicio	Genera desperdicio de materia prima lo normal	Pocas veces genera desperdicio de materia prima	Siempre genera desperdicios por cumplir con el tiempo establecido

TABLA N° 30**TABLA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA**

DESCRIPCIÓN	GRADOS					TOTAL
	A (EXEELENTE)	B (MUY BUENO)	C (BUENO)	D (EN OBSERVACIÓN)	E (INSUFICIENTE)	
CONOCIMIENTO DEL CARGO	16	14	21	27	23	101
CALIDAD DE TRABAJO	11	19	31	22	18	101
RESPONSABILIDAD	14	25	26	19	17	101
INICIATIVA	16	17	18	31	19	101
TIEMPO DE PRODUCCIÓN	13	22	19	18	29	101
MATERIAL UTLIZADO	14	23	25	18	21	101

Cuarto paso: acciones a tomar

TABLA N° 31

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo.• Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño.• Capacitación costeadada por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 2% del sueldo.• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.• Capacitación costeadada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación costeadada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.• Obsequio de canastilla de productos
En Observación	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.

CONCLUSIONES

- Los indicadores de producción son una poderosa herramienta para saber que tan eficaz y eficiente es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué se está fallando, que está bien y en que aspectos la entidad puede mejorar.
- Al gestionar a través de la evaluación del desempeño de los trabajadores se puede obtener ventajas competitivas como; predecir posibles problemas y adelantarnos a su solución, identificar ineficiencias y reducir costos.
- “Carrocerías Cepeda” Cía., Ltda., es una empresa realmente solvente, la cual puede afrontar sus problemas con gran facilidad.
- Durante el diagnóstico que se hizo a la empresa, especialmente al levantamiento de la información, todos los trabajadores de la empresa demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de desarrollarse.

RECOMENDACIONES

- Se debe manejar indicadores de producción de manera activa, para así medir el correcto funcionamiento de la empresa.
- Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto todo el personal de la empresa tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

- Implementar capacitación para todo el personal y así reducir costos por medio de evitar reprocesos.
- Es importante para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

6.8. Administración

La propuesta estará a cargo de la gerente: Tatiana Jácome; jefe de recursos humanos Ing. Eduardo Cepeda y la asesora externa Mariela Herrera.

FUNCIONES DEL GERENTE

Definición:

Responsable de la dirección y manejo de la empresa.

- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios de la compañía.
- Participar en la comisión encargada de preparar los documentos para las licitaciones.
- Evaluar al personal periódicamente.
- Intervenir en la adquisición de nuevas maquinarias.

- Tomar las decisiones correspondientes para mejorar el rendimiento de la organización.
- Participar, apoyar y colaborar con el buen desenvolvimiento de la propuesta.

FUNCIONES DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Definición:

Responsable de la selección y manejo del recurso humano adecuado para que se desempeñe en las actividades encomendadas dentro de la empresa.

Funciones:

1. Habituales

- Mantener actualizado la información del personal en el sistema y el archivo físico.
- Realizar memos informativos para el personal
- Entregar solicitudes de permiso, préstamos, vacaciones y llevar el respectivo registro en excel.
- Controlar asistencia de personal.
- Llevar un control de los accidentes de trabajo, enfermedades generales, ausentismo del personal.

- Mantener un control sobre los materiales utilizados y el material que se desperdicia para tener en cuenta lo que se está ocupando.
- Realizar inspecciones sorpresivas en los puestos de trabajo del personal.

1. Periódicas

- Realizar la nómina mensual del personal de la empresa.
- Calificar evaluaciones aplicadas al personal.
- Elaborar contratos de trabajo a prueba, plazo fijo, eventuales.
- Realizar las actas de vacaciones del personal.
- Conjuntamente con el área técnica elaborar el calendario anual de vacaciones del personal.
- El jefe de recursos humanos realizará visitas sorpresas en cualquiera de los puntos de trabajo 2 veces por semana.

3. Eventuales

- Realizar el proceso de selección del personal.
- Receptar certificados médicos y justificaciones por faltas y permisos.

6.9. Previsión de la evaluación

TABLA N°31

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	Responsable	RECURSOS	TIEMPO (MESES)					COSTO	RESULTADOS ESPERADOS
				1	2	3	4	5		
Gestión empresarial	Aplicar evaluación al personal mediante el método de escalas gráficas.	Jefe de recursos humanos	1 equipo de cómputo Materiales de oficina	X					\$ 1.000,00	Direccionamiento estratégico del área operativa para contribuir al desarrollo organizacional.
Organización	Establecer un diseño organizacional que promueva el conocimiento de funciones y responsabilidades.	Jefe de recursos humanos	1 equipo de cómputo Materiales de oficina	X					\$ 100,00	Administración por procesos para lograr el compromiso del personal con la empresa.
Comunicación	Capacitación de áreas de producción	Jefe de recursos humanos	1 equipo de cómputo Materiales de oficina	X	X	X	X	X	\$ 750,00	Sistema de información gerencial eficiente.
Rendimiento laboral	Elaborar un programa de motivación para que el personal eleve la autoestima y se valore como un emprendedor y generador de buenas ideas y aptitudes para el desempeño del trabajo.	Jefe de recursos humanos	2 equipo de cómputo Materiales de oficina	X	X	X	X	X	\$ 750,00	Mejora de los indicadores de productividad.
									2600	

BIBLIOGRAFÍA

- ANDINO, P. (1980). *Introducción a la investigación*. Segunda Edición. Ecuador
- ALLES, M. (1998). *Desempeño por Competencias*. Ediciones Granico S.A.
- BELTRÁN, J. (1998). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Segunda Edición: 3r Editores. Colombia.
- BOHLANDRE, G y otros. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Doceava edición. Internacional Thomson Editores S.A. México.
- CASANOBA, F. (2002). *Formación Profesional, Productividad y trabajo decente*. Primera Edición. Montevideo.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Octava Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
- DESSLER, G. (2000). *Administración de Personal*. Sexta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- GARCIA, M. (2001). *La importancia de la Evaluación del Desempeño*. ITESM. México.
- LEFCOVICH, M. (2009) *Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico*. Argentina.

- MELGAR, J. (2009). *La mega administración de la empresa como nueva tendencia para el siglo XXI*. Argentina.
- MONDY, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Cámara Nacional de la Industria Editorial. México.
- PARRA, H. (2005). *Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos*. Venezuela.
- PUJOL, B. y Otros. (2002). *Diccionario de Marketing*. Editorial Cultural S.A. España.
- PUJOL, B. y Otros (2003). *Diccionario de Marketing*. 2da. Edición. Editorial Cultural S.A. España.
- SUMANTH, D. (1999). *Administración para la Productividad Total*. Primera Edición. Argentina
- WELTHER, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. Editorial Limusa. México.